

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

العنوان

# أثر الاغتراب الوظيفي في أداء المورد البشري

دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

أستاذ الإشراف:

كرامش بلال

إعداد الطالبتين:

بوزرطيط نور الهدى

حليس فطيمة الزهرة

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	أستاذ التعليم العالي	الأستاذة: مبيروك محمد البشير
مشرفا ومقرار	جامعة جيجل	أستاذ محاضر أ	الأستاذ: كرامش بلال
مناقشا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر أ	الأستاذ: بوخمم جنات

السنة الجامعية: 2023/2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

العنوان

# أثر الاغتراب الوظيفي في أداء المورد البشري

دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

أستاذ الإشراف:

كرامش بلال

إعداد الطالبتين:

بوزرطيط نور الهدى

حليس فطيمة الزهرة

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	أستاذ التعليم العالي	الأستاذة: مبيروك محمد البشير
مشرفا ومقرار	جامعة جيجل	أستاذ محاضر أ	الأستاذ: كرامش بلال
مناقشا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر أ	الأستاذ: بوخمم جنات

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## الشكر

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا نهتدي لولا  
إن هدانا الله على هذه الكلمات من المولى عز وجل.  
نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من:  
علمنا حرفا نافعاً، وخلقاً حسناً، نتوجه بالشكر الجزيل إلى  
الأستاذ المشرف

الدكتور: " كرامش بلال "

على كل ما قدمه لنا من إرشادات ونصائح طيلة انجاز هذا  
البحث.

كما نتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة قسم علوم التسيير بجامعة  
محمد الصديق بن يحي جيجل -تاسوست-  
وإلى كل من دعمنا من قريب أو من بعيد لكي نحمل نبراس  
ليضئ به سبيل العلم.



## إهداء

أهدي تخرجي إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي  
طريق العلم إلى " **أبي الغالي** " رحمه الله وجعل قبره روضا من رياض الجنة  
إلى اليد الخفية التي أزلت عن طريقي الأشواك ومن تحملت كل لحظة ألم مررت بها  
وساندتني عند ضعفي وهزلي إلى " **أمي الحبيبة** " حفظها الله وأطال في عمرها  
إلى أخواتي وإخوتي من كان لهم بالغ الأثر في كثيرة من العقبات والصعاب  
" عنتر، توفيق، كريم، عادل، سامي، فوزي، رزيقة، مسعودة، مريم "  
إلى أغلى الناس " أحمد "

إلى أعز الصديقات على قلبي ورفيقة دربي " **نور الهدى** " وصديقاتي " مريم، نهاد "  
وإلى كل الأشخاص الذين أحمل لهم المحبة والتقدير

### \***فطيمة الزهرة**\*

إلى من علمني العطاء بدون انتظار وكان سندا نحتمي به من صعوبات الحياة إلى من  
أحمل اسمه بكل افتخار " **أبي الغالي** " رحمه الله وجعل قبره روضا من رياض الجنة  
إلى من وقفت سندا لنا بعد والدي وأعانتنا على الحياة وكانت درعا آمنا نستند عليه إلى  
" **أمي الغالية** " أطال الله في عمرها

إلى سندي إلى قطعة من قلبي إلى أخواتي وإخوتي  
" أسماء، مريم، خديجة، رانيا، عمار، يحي "  
إلى ينبوع سعادتي و سبب ضحكتي بنات وأبناء أخواتي  
" إسراء، مرام، سجود، ميار، يونس، رتال "  
إلى أغلى الناس " صلاح الدين "

إلى أعز الصديقات على قلبي ورفيقة دربي " **فطيمة الزهرة** " وصديقاتي " سارة، مريم "  
إلى كل الأشخاص الذين أحمل لهم المحبة والتقدير

### \***نور الهدى**\*

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاغتراب الوظيفي في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن بجيجل، حيث أجريت الدراسة على عينة قدرت ب69 إطار، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل إجابات أفراد العينة. كما اختبرنا فرضيات الدراسة وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاغتراب الوظيفي بأبعاده (العجز، اللامعنى، اللامعيارية، العزلة، غربة الذات) في أداء المورد البشري. حيث يؤثر بعد اللامعيارية في أداء المورد البشري، في حين أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعجز واللامعنى والعزلة وغربة الذات في أداء المورد البشري.

#### الكلمات المفتاحية:

الاجتراب الوظيفي، العجز، اللامعنى، اللامعيارية، العزلة، غربة الذات، أداء المورد البشري.

#### Abstract :

This study aimed to indentify the effect of job alienation on human resource performance of the managers working at the Djen Djen port enterprise in jijel where the study conducted on sample capacity of 69 managers, and the questionnaire was used as a tool of data collection, also we used a set of statistical methods to analyze the answers of the sample members, we tested the hypotheses of the study by relying the statistical package for social sciences (Spss) program.

The result of the study showed that there is a statistically significant effect of job alienation with its five dimensions (Powerlessness, Meaninglessness, Normlessness, Isolation, Self-Estrangement) on human resource performance. The normlessness dimension effect the performance of the human resource, while there is no statistical significant effect of (Powerlessness, Meaninglessness, Isolation, Self- Estrangement) on human resource performance.

#### Keywords:

job alienation, Powerlessness, Meaninglessness, Normlessness. Isolation, Self- Estrangement, human resource performance.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر
	إهداء
	ملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ - ج	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة</b>	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: الإطار النظري للاغتراب الوظيفي وأداء المورد البشري
08	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الاغتراب الوظيفي
12	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول أداء المورد البشري
15	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة
15	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالاغتراب الوظيفي
19	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بأداء المورد البشري
22	المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الاغتراب الوظيفي وأداء المورد البشري
25	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الدراسات الميدانية</b>	
27	تمهيد
28	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة
28	المطلب الأول: الطريقة
29	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
37	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
37	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات

قائمة المحتويات

50	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي والتعددية الخطية
51	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
55	خلاصة
57	خاتمة
60	قائمة المراجع
66	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
30	الجدول رقم (01): مقياس ليكرت الخماسي Likert
30	الجدول رقم (02): درجات الموافقة
31	الجدول رقم (03): معاملات الارتباط بين عبارات بعد العجز والبعد ككل
31	الجدول رقم (04): معاملات الارتباط بين عبارات بعد اللامعنى والبعد ككل
32	الجدول رقم (05): معاملات الارتباط بين عبارات بعد اللامعيارية والبعد ككل
32	الجدول رقم (06): معاملات الارتباط بين عبارات بعد العزلة والبعد ككل
33	الجدول رقم (07): معاملات الارتباط بين عبارات بعد غربة الذات والبعد ككل
34	الجدول رقم (08): معاملات الارتباط بين عبارات أداء المورد البشري
35	الجدول رقم (09): معاملات الارتباط بين أبعاد الاغتراب الوظيفي والمحور ككل
35	الجدول رقم (10): معامل الثبات بالنسبة لمحاور الدراسة وأداة الدراسة ككل
37	الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
38	الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن
38	الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية
39	الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي
39	الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة
40	الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العجز
41	الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد اللامعنى
42	الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد اللامعيارية
43	الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العزلة
44	الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد غربة الذات
45	الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أداء المورد البشري
49	الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للمتغيرات
50	الجدول رقم (23): معاملات الالتواء والتقلطح للمتغيرين
51	الجدول رقم (24): نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح للمتغيرات المستقلة

قائمة الجداول

51	الجدول رقم (25): نتائج تحليل التباين للانحدار
52	الجدول رقم (26): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	01

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
66	قائمة الأساتذة المحكمين	01
67	أداة الدراسة	02
71	معاملات الارتباط اختبار الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة	03
74	معاملات ثبات الاستبيان	04
74	عرض البيانات الشخصية	05
76	عرض البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة	06
87	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	07
88	نتائج اختبار التعددية الخطية	08
89	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	09

## المقدمة

يعتبر مصطلح الاغتراب شائعا في كافة مجالات الدراسة، فهو ظاهرة إنسانية تعد إحدى أهم وأخطر الظواهر التي تصيب العاملين في كثير من المنظمات كونه يمس علاقة الموظف بالمؤسسة التي يعمل بها. ولقد أرجع العديد من الباحثين عبر الفكر الإداري وعلم النفس، أن للاغتراب الوظيفي عدة أسباب منها انخفاض مستوى التفاعل الاجتماعي داخل محيط العمل وخارجه، ونقص في المعلومات، وإحساس العامل بعدم القدرة على تحقيق التوقعات. إلا أن نتائجها تكون متشابهة حيث يصبح الفرد إنسانا عاجزا عن قيامه بأي قرار ينبغي أن يفعله، وبالتالي تفكك القيم والمعايير والأخلاق لديه وفقدان الضوابط الموجودة في محيط عمله، وهذا بدوره يؤدي إلى العزلة والشعور بالوحدة ويصاب بمشاعر غربة الذات.

ويمكن القول أن أداء المورد البشري هو تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته فهو الناتج الذي يحققه الفرد جراء قيامه بعمل ما، إلا أن المورد البشري ضمن أي منظمة يكون عرضة لأي ظاهرة غريبة التي من بينها الاغتراب الوظيفي، فإحساس الفرد بمجموعة من المشاعر السلبية كالعزلة والعجز وغربة الذات واللامعنى يؤدي لانخفاض مستوى الأداء الكلي سواء للفرد أو المنظمة.

### 1- إشكالية الدراسة:

على ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاغتراب الوظيفي بأبعاده مجتمعة (العجز، اللامعنى، اللامعيارية، العزلة، غربة الذات) في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن -جيجل-؟

وبناء على الإشكالية الرئيسية يتم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

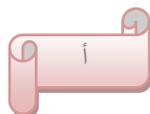
✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد العجز في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن -جيجل- ؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد اللامعنى في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن -جيجل- ؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد اللامعيارية في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن -جيجل- ؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد العزلة في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن -جيجل- ؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد غربة الذات في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن -جيجل- ؟



## 2- فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، تم صياغة الفرضيات التالية:

### • الفرضية الرئيسية:

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاغتراب الوظيفي بأبعاده مجتمعة (العجز، اللامعنى، اللامعيارية، العزلة، غربة الذات) في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن -جيجل-.

### • الفرضية الفرعية الأولى:

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد العجز في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن -جيجل-.

### • الفرضية الفرعية الثانية:

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد اللامعنى في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن -جيجل-.

### • الفرضية الفرعية الثالثة:

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد اللامعيارية في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن -جيجل-.

### • الفرضية الفرعية الرابعة:

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد العزلة في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن -جيجل-.

### • الفرضية الفرعية الخامسة:

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد غربة الذات في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن -جيجل-.

## 3- أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- الإحاطة بأهم المفاهيم النظرية المرتبطة بالاغتراب الوظيفي وأداء المورد البشري.
- التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن -جيجل-.
- التعرف على مستوى أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن -جيجل-.
- قياس أثر الاغتراب الوظيفي بأبعاده الخمسة في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن -جيجل-.
- تقديم اقتراحات للمؤسسة محل الدراسة وذلك على ضوء النتائج المتحصل عليها.

#### 4- أهمية الموضوع:

- **الأهمية العلمية:** تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أهمية الموضوع الذي تتناوله، وهو أثر الاغتراب الوظيفي في أداء المورد البشري حيث أن المورد البشري هو النواة الأساسية في المؤسسة وله دور كبير في وصول المؤسسة إلى أهدافها لهذا وجب توفير نفسية مريحة بعيدا عن الضغوط والمشاكل التي تسبب الاغتراب الوظيفي مؤثرا بذلك على الأداء، ووجب العمل على محاولة التخفيض من مظاهره من عجز واللامعنى واللامعيارية والعزلة وغربة الذات لكي يستطيع الفرد التأقلم مع واقع المؤسسة وعدم التسبب في انخفاض إنتاجيتها.
- **الأهمية العملية:** تتمثل الأهمية العملية لهذا الموضوع في الكشف عن مدى تأثير الاغتراب الوظيفي بأبعاده في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن بجيجل، ومعرفة واقع الاغتراب الوظيفي في المؤسسة، لنصل في الأخير إلى وضع مجموعة من النتائج والاقتراحات التي يمكن للمؤسسة محل الدراسة الاستفادة منها وذلك للحد من مشكلة الاغتراب الوظيفي وتفعيل أداء المورد البشري بالمؤسسة.

#### 5- أسباب اختيار الموضوع:

- من الأسباب التي أدت إلى اختيار الموضوع ما يلي:
- الموضوع يتماشى مع تخصص الطالبتين.
  - نقص المراجع التي تطرقت إلى موضوع الاغتراب خاصة الكتب.
  - قلة الدراسات التي تناولت موضوع البحث.
  - حاجة المؤسسات إلى التعرف على أسباب ظاهرة الاغتراب الوظيفي وتأثيره على أداء المورد البشري.

#### 6- حدود البحث:

- ✓ **الحدود الموضوعية:** تستهدف الدراسة بشكل أساسي دراسة أثر الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجتمعة (العجز، اللامعنى، اللامعيارية، العزلة، غربة الذات) في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن بجيجل.
- ✓ **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة التطبيقية على مستوى مؤسسة ميناء جن جن -جيجل-.
- ✓ **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة في الفترة الممتدة من شهر مارس إلى شهر ماي سنة 2023.
- ✓ **الحدود البشرية:** أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من (69) إطار بميناء جن جن بجيجل.

#### 7- المنهج المتبع:

لإجراء هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري وذلك قصد تحليل أبعاد الموضوع وللوصول إلى عناصر الإشكالية بشكل أدق وأفضل وتم الاستعانة على مجموعة من المراجع من كتب، ومجلات ومقالات ورسائل جامعية...

بالنسبة للجانب التطبيقي تم اعتماد على أسلوب دراسة حالة، حيث استخدم الاستبيان كأداء رئيسة لجمع البيانات ومعالجتها بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي Spss. وتم إعداد هذه المذكرة بالاعتماد على طريقة (IMRAD).

8- من بين الصعوبات التي واجهتها في القيام بإعداد هذه الدراسة ما يلي:

✓ نقص المراجع المتخصصة خاصة الكتب بالنسبة لموضوع الاغتراب الوظيفي.

✓ صعوبة الوصول إلى جميع أفراد عينة الدراسة.

9- هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين:

الفصل الأول وقد تناول الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، حيث قسم إلى مبحثين. المبحث الأول تناول الإطار النظري للاغتراب الوظيفي وأداء المورد البشري والذي يندرج تحته مطلبين هما: المطلب الأول مفاهيم أساسية حول الاغتراب الوظيفي، أما بالنسبة للمطلب الثاني فهو بعنوان مفاهيم أساسية حول أداء المورد البشري.

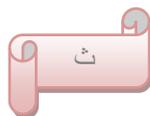
المبحث الثاني بعنوان الأدبيات التطبيقية للاغتراب الوظيفي وأداء المورد البشري والذي قسم بدوره إلى ثلاثة مطالب، المطلب الأول بعنوان الدراسات السابقة المتعلقة بالاغتراب الوظيفي والمطلب الثاني بعنوان الدراسات السابقة المتعلقة بأداء الموارد البشري، يليه المطلب الثالث الخاص بالدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الاغتراب الوظيفي وأداء المورد البشري، وختمنا هذا المطلب بالتعقيب أي ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث (الموضوع، المنهج، مجتمع الدراسة، أداة الدراسة...).

بالنسبة للفصل الثاني، تطرقنا فيه للدراسة الميدانية وقسم إلى مبحثين، المبحث الأول بعنوان الطريقة وأدوات الدراسة ويضم مطلبين، الأول بعنوان الطريقة تضم مجتمع وعينة الدراسة ومتغيرات الدراسة وقياسها. بالنسبة للمطلب الثاني يضم أدوات الدراسة والذي يشمل الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات، أما المبحث الثاني فقد تناول عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وقسم إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول يضم عرض وتحليل البيانات أما الثاني فتم فيه التطرق إلى اختبار التوزيع الطبيعي والتعددية الخطية والثالث خصص لاختبار فرضيات الدراسة.

أخيرا تم اختتام الدراسة بخاتمة شملت أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية بالإضافة إلى تقديم مجموعة من الاقتراحات وبعض المواضيع كأفاق مستقبلية للبحث.

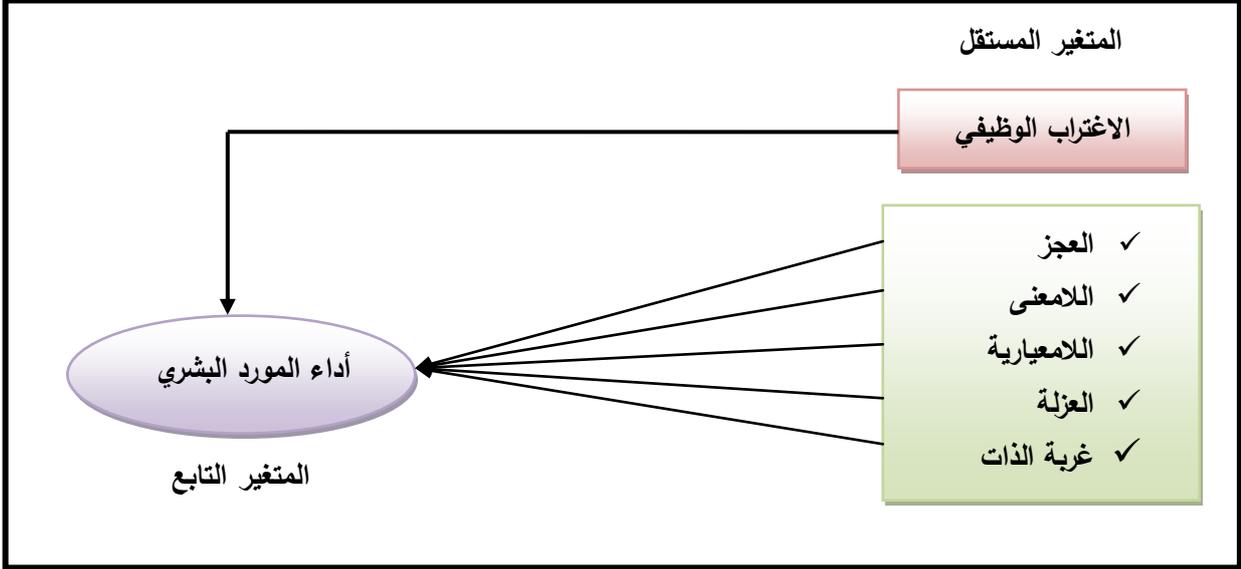
10- نموذج الدراسة:

تم تقديم نموذج للدراسة اعتمادا على الإشكالية المطروحة وكذا الدراسات السابقة التي تناولت موضوعنا "أثر الاغتراب الوظيفي في أداء المورد البشري" وتم تقسيم المتغير المستقل إلى خمسة أبعاد.



كما هو موضح في الشكل:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

# الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

## تمهيد

- المبحث الأول: الإطار النظري للاغتراب الوظيفي وأداء المورد البشري
- المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

## خلاصة

## تمهيد:

يعتبر المورد البشري في أي منظمة العضو الفعال في تحريك باقي الموارد فيها وهو أهم مورد فيها باعتباره الركيزة الأساسية في المنظمات، لذلك فهذه الأخيرة تعمل على توظيف العاملين ذو مهارات عالية لأن كفاءة أداء أي مؤسسة تتوقف على كفاءة أداء مواردها البشرية، غير أنه وفي الآونة الأخيرة بدت ظاهرة غريبة جعلت مشاعر العاملين سلبية اتجاه عملهم وأصبحوا يشعرون بالغربة وعدم رغبتهم في العمل، وهذا ما يسمى بالاغتراب الوظيفي "Job Alienation"، بحيث أن هذه الظاهرة تؤثر سلباً على مستوى أداء العاملين وبالتالي خفض إنتاجية المنظمة وعدم تحقيق أهدافها المرجوة.

من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة حيث سنقسم المبحث الأول إلى مطلبين، في المطلب الأول سنعرض مختلف التعريفات والخصائص والأبعاد والأسباب الخاصة بالاغتراب الوظيفي، أما في المطلب الثاني فنعرض مفهوم أداء المورد البشري، أهميته، محدداته، ثم بعد ذلك يأتي المبحث الثاني مقسماً إلى ثلاث مطالب في المطلب الأول الدراسات السابقة المتعلقة بالاغتراب الوظيفي، أما المطلب الثاني فيه الدراسات المتعلقة بأداء المورد البشري، يأتي بعدها المطلب الثالث الذي تناولنا فيه الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرين.

## المبحث الأول: الإطار النظري للاغتراب الوظيفي وأداء المورد البشري

سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض مفاهيم أساسية حول متغيرات الدراسة، مع التركيز على الأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل الاغتراب الوظيفي من خلال قياسها.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الاغتراب الوظيفي

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى بعض التعاريف والمفاهيم المتعلقة بالاغتراب الوظيفي وسنذكر أيضا أهم خصائصه، والأسباب المؤدية إلى ظهوره وأهم أبعاده.

#### 1- تعريف الاغتراب الوظيفي

جاء الاغتراب في اللغة العربية بمعنى النفي والابتعاد عن الوطن. أما في اللغة الانجليزية نجد أن كلمة "Alienation" مشتقة من الأصل اللاتيني "Alienali" وتعني الإبعاد أو سبب حدوث انفصال ما. وعليه من منظور اللغتين يعني الاغتراب الانفصال عن شيء اعتاد عليه الإنسان وانتقاله إلى حالة غير مرغوب فيها من الناحية النفسية<sup>1</sup>.

لقد تعددت التعاريف التي تطرقت إلى الاغتراب الوظيفي، وفي مايلي سنتعرض إلى البعض منها لنصل في الأخير إلى وضع تعريف شامل.

يعرف "ميشال وآخرون" الاغتراب الوظيفي بأنه "عبارة عن حالة معرفية معقدة للانفصال النفسي عن العمل ناشئة من الإدراك بأن العمل ذاته غير قادر على الوفاء بالاحتياجات الشخصية والتوقعات الضرورية أي أنه يعكس موقفا يهتم فيه الفرد اهتماما بسيطا بالعمل، ويؤدي العمل بطاقة بسيطة ويعمل أساسا للحصول على مكافآت خارجية"<sup>2</sup>.

ويرى "الحمد" (2004) أن الاغتراب الوظيفي يعني: "شعور الموظف بالغربة في موقع عمله، إذ يفقد الانتماء الوظيفي والتنظيمي بسبب الانغماس في البيروقراطية والشعور بعدم الرضا وافتقاد الموظف للتفاعل الاجتماعي داخل محيط العمل وقصور العلاقات الإنسانية"<sup>3</sup>.

كما يعرف "الشواف" (2008) الاغتراب الوظيفي بأنه: "عبارة عن شعور العاملين بعدم انتمائهم للمنظمة التي يعملون بها، وأنها لم تعد المكان المناسب للاستمرار به، ويرجع ذلك إلى أسباب تتعلق

<sup>1</sup> : أحمد كاظم بريس وبشار عباس حسين، أثر عمليات العقد النفسي في الاغتراب الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 10، العدد 41، 2014، ص126.

<sup>2</sup> : شريفة معدن وسليمة العمري، الاغتراب الوظيفي في ضوء مقاربات سوسولوجية، مجلة العلوم الإنسانية- المركز الجامعي علي كافي تندوف- العدد 05، 2018، ص ص 279، 280.

<sup>3</sup> : عزيزة مفرح فرحان المطيري، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى عينة من الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، المجلد 35، العدد 168، 2016، ص470.

بالموظفين، وهو توجه خطير يلامس علاقة الانتماء والولاء للمنظمة مما يترتب عليه نتائج وخيمة لكلا الطرفين<sup>1</sup>.

ومن وجهة نظر "Johan-poul" (2014) أنه: "فقدان المعنى الحقيقي للحياة"<sup>2</sup>.

يعرفه (العكيلي 2000) بأنه: "شعور الفرد بالانفصال عن ذاته ومجمعه لوجود خلل في علاقاته مع بيئته الاجتماعية مما يجعله غير قادر على التكيف النفسي والاجتماعي"<sup>3</sup>.

عرف الباحثان "Joy and Blozovsky" (1983) الاغتراب الوظيفي على أنه: "انعكاس عن خيبة الأمل من الموظف حول وضعه داخل المنظمة"<sup>4</sup>.

كما عرفه "Elma" (2003) أنه: "ابتعاد الفرد عن عمله نتيجة اعتقاده أن التطورات المتعلقة بالعمل لا معنى لها بسبب الظروف التنظيمية والبيئية، والشعور بأن الفرد غير فعال وعاجز ومنعزل في مكان العمل يؤدي ذلك إلى تطوير مواقف سلبية اتجاه العمل"<sup>5</sup>.

مما سبق يمكن القول كتعريف عام للاغتراب الوظيفي: هو ظاهرة سلبية ومشاعر يحس بها الفرد داخل العمل نتيجة عدة عوامل ومتغيرات منها خلل في علاقاته مع الأفراد داخل المنظمة أو شعوره بعدم الانتماء إليها ويحس نفسه غريب عن وظيفته. وهته المشاعر تؤثر سلبا على حياته سواء الوظيفية أو الاجتماعية وتؤثر أيضا على علاقته مع الآخرين وعدم تحقيق ما يسمى بالإشباع الذاتي للفرد.

## 2- خصائص الاغتراب الوظيفي

من أهم الخصائص التي يمكن أن نذكرها للاغتراب الوظيفي هي:<sup>6</sup>

- المفهوم الرئيسي والفكرة الأساسية للاغتراب الوظيفي هي الانفصال بين ذات الفرد وبعض العناصر الأخرى داخل المنظمة.
- طبيعة العلاقة بين الذات والمنظمة التي يعمل فيها الفرد هي التي تولد الاغتراب الوظيفي، وذلك من خلال التأثيرات المتبادلة التي تحدث بين متغيرات العلاقة.

<sup>1</sup>: سوزان صالح دروزة وديمة شكري القواسمي، أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد2، 2014، ص300.

<sup>2</sup>: رشا مهدي الخفاجي، تأثير مناخ العمل الأخلاقي التنظيمي في الاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية في محطة الكهرباء الهارثة في البحيرة، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 39، 2019، ص ص239-240.

<sup>3</sup>: حيدر حمود علي، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل الاسمنت الكوفة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 04، العدد 01، 2012، ص10.

<sup>4</sup>: رشا مهدي الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص140.

<sup>5</sup>: Mustafa Erdem, the level of quality of work life to predict work alienation, educational consultancy and research center, vol 14, N° 02, 2014, p535.

<sup>6</sup>: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص ص 363، 364.

- تتصل ظاهرة الاغتراب الوظيفي بالعديد من العوامل والمتغيرات المحيطة بالفرد وتدخل غالباً في كل علاقاته لذا فهي ظاهرة معقدة متشابكة الأطراف يصعب السيطرة عليها.
- يمكن أن يكون الاغتراب سلبي يعبر عنه الفرد بالسلبية، وإيجابي يعبر عنه الفرد بمجموعة من السلوكيات تستهدف الإبداع وتغيير الواقع للصورة التي يريدها<sup>1</sup>.

### 3- أسباب الاغتراب الوظيفي

#### 1.3- الأسباب النفسية: وتتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

- 1.1.3- الصراع: ويكون بين دوافع الفرد ورغباته المتعارضة وبين الحاجات التي لا يمكن إشباعها في نفس الوقت، مما يؤدي إلى التوتر والقلق والاضطرابات في الشخصية.
  - 2.1.3- الحرمان: حين تقل الفرصة لتحقيق دوافع وإشباع الحاجات.
  - 3.1.3- الإحباط: حين تعاق الرغبات الأساسية أو الحوافز أو المصالح الخاصة بالفرد ويرتبط الإحباط بالشعور بخيبة الأمل والفشل أو العجز التام والشعور بالقهر وتحقير الذات.
- #### 2.3- الأسباب الاجتماعية: وتتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

- الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية والفشل في مقابلتها.
- عدم التوافق مع التطورات الحضارية الحاصلة.
- الاضطرابات الناتجة عن التنشئة الاجتماعية كالاضطرابات الأسرية والمدرسية.
- صعوبة الحصول على ضروريات الحياة نتيجة سوء الأحوال الاقتصادية.
- نقص الوازع الديني والضعف الأخلاقي وتفشي الظواهر السلبية .
- عدم مناسبة العمل لقدرات الفرد وانخفاض الأجور.

### 4- أبعاد الاغتراب الوظيفي

اختلف الباحثون والمؤلفون في تقسيم أبعاد الاغتراب الوظيفي وفي دراستنا هذه سوف نتطرق إلى خمسة أبعاد أساسية تتمثل فيما يلي:

#### 1-4- العجز Powerlessness:

وتعني انعدام القوة في السيطرة والتحكم في السلوكيات وعدم القدرة على التأثير في مجريات الأمور الخاصة به أو بمجتمعه، ويقصد به شعور الفرد بالاحول واللاقوة. ويعجز الفرد عن السيطرة على تصرفاته

<sup>1</sup>: صورية الزاوي، سهام موسى، أثر جودة بيئة العمال على مستوى الاغتراب الوظيفي: دراسة حالة مديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 26، 2021، ص 572.

<sup>2</sup>: الحواس خالدي، المسؤولية الاجتماعية وأثرها في الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2017-2018، ص ص 144-145.

<sup>3</sup>: نسرين صالح عبد السميع عرفة، مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة القدس، فلسطين، 2018-2019، ص 21.

ورغباته وافتقاره إلى الشعور بأنه قوة حاسمة ومقدرة في حياته. إذ يقف هؤلاء الأفراد عاجزين عن القيام بواجباتهم وترتيب أمورهم وأوضاعهم الخاصة في مكان العمل<sup>1</sup>.

#### 4-2- اللامعنى Meaninglessness :

وتعني عدم قدرة الفرد على التنبؤ بالنتائج التي تنتج عن تصرفاته وعجزه عن الوصول إلى قرار ومعرفة ما ينبغي أن يفعله، نتيجة عدم توفر أهداف أساسية تعطي معنى لحياته وتحدد اتجاهاته، فمصدر الاغتراب هنا هو عدم فهم الفرد لما يقوم به من عمل<sup>2</sup>.

#### 4-3- اللامعيارية Anomie أو Normlessness:

وتعني استخدام الفرد للوسائل غير المشروعة في إنجاز أعماله والوصول إلى أهدافه نتيجة تفكك القيم والمعايير والأخلاق لديه. فشعور الفرد بأن المبادئ والقواعد التي فرضتها المنظمة لا معنى لها، تؤدي إلى تبنيه سلوكيات غير مرغوبة وذلك نتيجة انعدام الثقة المتبادلة بين الأفراد مع بعضهم أو بينهم وبين الإدارة من جهة أخرى<sup>3</sup>.

#### 4-4- العزلة Isolation:

وتعني شعور الفرد بالعزلة وانفصاله عن تيار الثقافة السائدة في المنظمة مما يؤدي إلى ضعف روح الانتماء وانخفاض الفعالية في تحقيق أهدافه التنظيمية. كما تعني الإحساس بالوحدة والفراغ النفسي والابتعاد عن الآخرين مما يؤثر على شخصيته وعلاقته بالآخرين<sup>4</sup>.

#### 4-5- غربة الذات Self-Estrangement:

ويتمثل في انفصال الفرد عن ذاته ونفسه، وعدم قدرته على إيجاد الوظائف والمهام المتكافئة ذاتيا والتي تشعره بالرضا، ويشير كذلك إلى عدم الشعور بأهمية المنجزات التي ينجزها الفرد في عمله<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>: زليخة جديدي، الاغتراب، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 08، 2012، ص353.

<sup>2</sup>: موسى لطفي خالد عابد، الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقته بالمناخ التنظيمي، رسالة ماجستير كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2018، ص20.

<sup>3</sup>: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص367، 368.

<sup>4</sup>: منصور بن زاهي، الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالادافعية والانجاز، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2006-2007، ص ص 28، 29.

<sup>5</sup>: عبد المجيد قدي، فيروز زروخي، عبد الرزاق سلام، دور العدالة التنظيمية في الحد من الاغتراب الوظيفي، مجلة الإصلاحات الاقتصادية و التكامل في الاقتصاد العالمي، المجلد 14، العدد 03، 2020، ص 4.

## المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول أداء المورد البشري

### 1- تعريف أداء المورد البشري:

تعددت التعاريف التي تطرقت إلى أداء المورد البشري وفيما يلي سنعرض البعض منها لنصل في الأخير إلى تعريف شامل.

يعتبره "كيراكيم" (1990) أن الأداء يدل على أنه: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة"<sup>1</sup>.

كما هناك من يرى بأن: "الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية، وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيتناسب على أساس النتائج التي حققها الفرد"<sup>2</sup>.

كما يعرف باختصار على أنه انجاز هدف أو أهداف المؤسسة<sup>3</sup>.

ويعرف كذلك على أنه: "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدمة من طرفه، أي النتيجة المحصلة عليها من جراء إتمام عمل ما"<sup>4</sup>.

ويعرف "نيكولاس" أداء المورد البشري بأنه: "نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل المحصلة النهائية مختلفة كما كانت عليه قبل ذلك السلوك، وعليه فإن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز وأنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت مع الميل إلى إبراز النتائج"<sup>5</sup>.

كما يعرفه "العلوان وآخرون" (2014) بأنه: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط بها الوظيفة"<sup>6</sup>.

يعرفه "Jamal" (2007) بأنه: مدى قدرة الموظف على الاطلاع بالمهام بنجاح باستخدام موارد المنظمة في ظل ظروف منتظمة<sup>7</sup>.

<sup>1</sup>: إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، البحرين، 2013، ص 104.

<sup>2</sup>: رايح يخلف، نحو تقييم لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية علوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، الجزائر، 2006-2007، ص 2.

<sup>3</sup>: حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 360.

<sup>4</sup>: العلمي قواسمية ويوسف بالنور، أداء الموارد البشرية في ظل متغير الإدارة الإلكترونية، مجلة باحث، العدد 03، الجزائر، 2022، ص 139.

<sup>5</sup>: عبد الفتاح علاوي، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة شركة سونلغاز، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012-2013، ص 126.

<sup>6</sup>: مایسة أحمد فتحي عبد اللطيف، رانيا السيد أبو العينين، أثر تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الفنادق: دراسة ميدانية على عينة من فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة، مصر، 2019، ص 124.

<sup>7</sup>: Ibrahim Limon, Senay Sezgin- Nartgun, development of teacher job performance scale and determining teachers job performance level, journal of theory ethical education science, vol 13, N°03,2020, p565.

من خلال ما سبق يمكن تعريف أداء المورد البشري على أنه نتاج ما يقدمه الفرد جراء قيامه بمهام ما والتي تشتمل على مجموعة من المسؤوليات والواجبات، إذ يجب أن يتوفر لدى الفرد عنصر القدرة على إنجاز هذه المهام بالإضافة إلى الرغبة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. في ظل وجود عوامل داخلية وخارجية تؤثر على الفرد بشكل ايجابي (رفع مستوى الأداء)، أو سلبيًا (خفض مستوى الأداء).

## 2- أهمية أداء المورد البشري:

في أي مؤسسة ومهما كانت طبيعة النشاط التي تمارسه، فإن ذلك راجع لأداء المورد البشري فيها. فالقيام بالمهام على أكمل وجه سوف يؤدي حتماً إلى نتائج مرضية، وعليه تكمن أهمية أداء المورد البشري في ما يلي:

### 2-1- بالنسبة للمنظمة:

- إن المؤسسات تحتاج أن يكون أداء عمالها ذو مستوى من أجل تحقيق أهدافها، وكذلك من أجل إنجاز المهام المنسوبة إليها بطريقة جيدة، وكذا تحقيق ميزة تنافسية في السوق<sup>1</sup>.
- للأداء أهمية بالغة في أي منظمة، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع المهام التي يقوم بها العامل فكلما كان الناتج كبير فإن ذلك يدل على نجاح المنظمة واستقرارها والعكس صحيح<sup>2</sup>.
- يعتبر الأداء أيضاً الركيزة الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة<sup>3</sup>.

### 2-2- بالنسبة للفرد:

- يساعد أداء المورد البشري في اتخاذ قرارات النقل والترقية وذلك لاعتباره معيار لقدرة الفرد على أداء مهامه في الوقت الحاضر وأيضاً أداء مهام أخرى في المستقبل.
- إن مجموع النقاط التي يتحصل عليها العامل لها علاقة طردية مع الزيادات السنوية.
- عند إجراءات تغييرات في الأجور فإن ذلك سيؤدي حتماً إلى زيادة العامل باهتمامه بعمله وتحسينه إلى الأفضل.
- لأداء المورد البشري علاقة بالحاجة إلى الاستقرار بالعمل، وهذا يعني أن العاملين ذو الأداء المتدني يتعرضون للتهديد بالاستغناء عن عملهم في حالة إجراء تعديلات في أنظمة الإدارة.

## 3- محددات أداء المورد البشري:

تنقسم محددات أداء المورد البشري إلى محددات داخلية ومحددات خارجية:

<sup>1</sup>: إبراهيم بلقايد، يوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، الجزائر، 2017، ص 259.

<sup>2</sup>: حازم خليل، سليم إيداح، فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت وعلاقتها بأداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، فلسطين، 2018-2019، ص 15.

<sup>3</sup>: أحمد جمال غزالي، أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2015-2016، ص 47.

**3-1-1- المحددات الداخلية:** تتمثل المحددات الداخلية لأداء الفرد في العناصر التالية:

**3.1.1- الجهد:** ويقصد به ما يبذله الفرد من طاقات ومجهود جسمي وحركي وعقلي لأداء عمله، بحيث تجتمع هذه الطاقات مع بعضها البعض لانجاز الفرد لعمله<sup>1</sup>.

**3.1.2- القدرات:** وهو كل ما يتعلق بالصفات الشخصية التي يستخدمها الفرد لأداء أي وظيفة، بحيث أن هذه القدرات لا تتغير عبر فترات زمنية معينة<sup>2</sup>.

**3.1.3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** ويقصد به الوجهة التي يشغل فيها العامل جهوده وطاقاته في عمله من خلاله. ويتمثل ذلك في مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها العامل في أداء مهامه<sup>3</sup>.

**3-2- المحددات الخارجية:** وهي المحددات التي تتحكم وتؤثر في أداء العامل و تتمثل في مايلي<sup>4</sup>:

**3.2.1- متطلبات العمل:** وهي كل ما يجب على العامل تقديمه من واجبات وكذلك الأساليب والمواد التي يستخدمها عند أدائه لعمله.

**3.2.2- البيئة التنظيمية:** ويقصد بها البيئة التي يعمل فيها العامل وتتمثل في مناخ العمل، الأنظمة الإدارية، أسلوب القيادة، نظام الحوافز.. إلخ بحيث لهذه العوامل تأثير كبير على أداء الفرد من حيث رفعه أو تخفيضه.

**3.2.3- البيئة الخارجية:** وذلك من خلال المنافسة الخارجية مثلا والتحديات الاقتصادية وكذلك الحوافز المقدمة للعمال وتباين الرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى.

<sup>1</sup>: إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 113.

<sup>2</sup>: حازم خليل سليم إبداح، مرجع سبق ذكره، ص 26.

<sup>3</sup>: باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء: دراسة حالة البنك الموريثاني للتجارة الدولية BMCI، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم الاجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2010، ص 50.

<sup>4</sup>: المرجع نفسه، ص 114.

## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسات

### المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالاغتراب الوظيفي

#### 1- باللغة العربية:

1-1- دراسة طارق هزرشى (2017) بعنوان: أبعاد المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات في ولاية الجلفة.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده المدروسة (الهيكل التنظيمي نمط الاتصال، نمط القيادة، اتخاذ القرارات، الحوافز). مع أبعاد الاغتراب الوظيفي.

تمثل مجتمع الدراسة في كل العاملين بمختلف أنواعهم إداريين وممرضين أو أطباء في المستشفيات والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، وتم توزيع الاستبيان على عينة من (47) عامل. قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أشارت أهم النتائج إلى وجود علاقة عكسية قوية بين المناخ التنظيمي وكل أبعاده مع الاغتراب الوظيفي، وكذلك عدم وجود فروق في اتجاهات المستجوبين حول متغير الاغتراب الوظيفي باختلاف متغير طبيعة المستجوب، وعدم وجود فروق أيضا في اتجاهات المستجوبين حول أبعاد الاغتراب الوظيفي.

1-2- دراسة أروى محمد عايد أبو مقدم (2014) بعنوان: مستوى الاغتراب الوظيفي وأسبابه لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس والخليل.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي وأسبابه، استخدم في هذه الدراسة المنهج التحليلي، حيث صممت استبانته بناء على الدراسات السابقة ووزعت على عينة مكونة من (200) عضو هيئة تدريس.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاغتراب الوظيفي كان بدرجة عالية، كما تبين عدم وجود فروق لمستوى الاغتراب الوظيفي تبعا لمتغيرات الجنس، والجامعة التي تخرج منها عضو التدريس، في حين وجدت فروق بين متوسطات الاستجابات تبعا لمتغيرات: المؤهل العلمي والراتب الشهري، عدد سنوات العمل في الجامعة، عدد الأبحاث العلمية المنشورة والعمل في وظيفة إدارية. كما أشارت النتائج أن أسباب الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تتمثل في أسباب تعود لإدارة الجامعة، وأخرى تتعلق بزملاء العمل.

1-3- دراسة محمد زعيلق (2021) بعنوان: الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالاحترق النفسي وأثرهما على الأداء التربوي.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة الاغتراب الوظيفي بالاحترق النفسي وأثرهما على الأداء التربوي لدى أساتذة التعليم الثانوي بالأغواط. استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ووزع الاستبيان على عينة دراسة مكونة من (90) أستاذ من أساتذة التعليم الثانوي.

توصل الباحث إلى وجود علاقة معنوية بين الاغتراب الوظيفي والاحترق النفسي، وبوجود أيضا تأثير معنوي للاغتراب الوظيفي والاحترق النفسي على الأداء التربوي وذلك تبعا لمتغيرات التخصص، السن

الجنس، المؤهل العلمي. وبوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاغتراب الوظيفي والاحترق النفسي والأداء التربوي بالنسبة لمكان العمل والخبرة.

**1-4- دراسة نسرین صالح عبد السميع عرفة (2019) بعنوان: مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم.**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي. صممت الباحثة استبيان وزعته على عينة الدراسة التي تكونت من (717) معلما ومعلمة.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمين المدارس الحكومية جاء بدرجة منخفضة، وتبين وجود فروق ذو دلالة إحصائية لمستوى الاغتراب الوظيفي تعزي لمتغيرات: الجنس، المديرية سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية لمستوى الاغتراب الوظيفي لمتغير مستوى الدراسة.

**1-5- دراسة نصيرة لمين (2015) بعنوان: الاغتراب الوظيفي في ضوء بعض المتغيرات دراسة ميدانية بمصنع الاسمنت المسيلة.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاغتراب الوظيفي في ضوء بعض المتغيرات الشخصية في مجال الصناعة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي. تكونت عينة الدراسة من (32) عاملا لمصنع الاسمنت بولاية المسيلة مقسمين إلى (18) ذكر (14) أنثى، وقد اعتمدت الباحثة على الاستبيان في جمع المعلومات. أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين الجنسين في الاغتراب الوظيفي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاغتراب الوظيفي تعزي لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في الاغتراب الوظيفي تعزي لمتغير الأقدمية والسن.

**1-6- دراسة حسام محمود أبو حمور ورائيا جعفر قطيشات ومحمد عبد الله الريالات (2018) بعنوان: الاغتراب الوظيفي وأثره على كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاغتراب الوظيفي على كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية، استخدم في هذه الدراسة الأسلوب الإحصائي الوصفي والاستدلالي، واعتمد على عينة بلغ حجمها (111) مستجيبا، معتمدا بذلك على الاستبيان في جمع المعلومات.

توصلت الدراسة إلى انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاغتراب الوظيفي مجتمعة على كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية، وتبين أن مستوى الاغتراب الوظيفي كان بدرجة عالية.

كما أشارت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاغتراب الوظيفي على كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية.

1-7- دراسة بدرية عيسى فرج باهات (2022) بعنوان: الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب و العلوم -المرج-.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الآداب والعلوم المرج، وقد اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي في دراستها. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم (218) عضواً، وقد بلغت العينة الطبقية النسبية المسحوبة من هذا المجتمع (140) عضواً، واتخذت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة وبلغ عدد الاستبيانات المستبعدة (12) استبانته.

أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وعدم وجود فروق في مستوى الاغتراب الوظيفي تبعاً لمتغير النوع، الحالة الاجتماعية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الاغتراب الوظيفي تبعاً لمتغير الدرجة العلمية والراتب الشهري.

1-8- دراسة علاء فرج حسن رضوان وآلاء سعيد السيد عبد الحميد (2022) بعنوان: نموذج هيكلية لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في ظل وجود الاغتراب الوظيفي.

هدفت هذه الدراسة إلى تحسين مستوى أداء العاملين بالجامعات المصرية، من خلال دعم ممارسات إدارة الموارد البشرية وخاصة المتعلقة بالاغتراب الوظيفي. لذا تم البحث عن التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية ( تكوين الموارد البشرية، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، تقييم أداء الموارد البشرية). على أداء العاملين ( أداء المهمة، السلوك المصاحب للأداء) في ظل وجود أبعاد الاغتراب الوظيفي (العجز، اللامعنى، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية، الغربة عن الذات). اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي الاستقرائي، ووزع الاستبيان على عينة مكونة من (342) مفردة .

توصلوا لأهم النتائج وهي وجود تأثير مباشر وغير مباشر لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد أداء العاملين في ظل وجود أبعاد الاغتراب الوظيفي، وأشارت النتائج إلى تفوق التأثير المباشر عن التأثير غير المباشر سواء على مستوى المتغير الوسيط أو المتغير التابع.

2- باللغة الانجليزية:

2-1- دراسة Seyfettin Sulu & Adnan Ceylan (2010) بعنوان:

**Work alienation as a mediator of the relationship between organizational injustice and organizational commitment implications for healthcare professional.**

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين بعدين هما الظلم التنظيمي والالتزام التنظيمي واختيار الاغتراب الوظيفي ببعديه ( العجز والعزلة) كوسيط بين هذه العلاقة، والآثار المترتبة عنها.

وتمت الدراسة على مجموعة من المتخصصين في الرعاية الصحية (ممرضات وأطباء) من المستشفيات العامة والخاصة في اسطنبول. تم توزيع (700) استبانته وإعادة (413) استبانته وتم استبعاد (30) بسبب علامة مفقودة أو غير صحيحة وعليه تم تحليل (383) استبياناً صالحاً. أظهرت النتائج أن أبعاد الاغتراب الوظيفي توسطت جزئياً في العلاقة بين الظلم التنظيمي والالتزام التنظيمي. حيث أن الظلم

الإجرائي يؤدي إلى الشعور بالعزلة وهذا الشعور يؤدي في النهاية التقليل من الالتزام الموظفين بالمنظمة. وتوصلت أيضا أن الموظف لا يؤخذ بعين الاعتبار في عملية صنع القرار، أي أنه عضو ذو مكانة منخفضة داخل المجموعة.

## 2-2- دراسة (2016) Santas G & Isik O & Demir A بعنوان:

**The effect of loneliness at work, work stress on work alienation and work alienation on employee's performance in Turkish health care institution.**

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الوحدة في العمل وضغوط العمل على الاغتراب الوظيفي وكذلك تأثير الاغتراب الوظيفي على أداء الموظف بين العاملين في مؤسسات الرعاية الصحية التركية. كانت أدوات جمع البيانات تتألف من مقياس الشعور بالوحدة في العمل ومقياس ضغوط العمل ومقياس الاغتراب الوظيفي وكذا مقياس الأداء.

تكون مجتمع الدراسة من (850) موظف يعملون في مستوى جامعي في تركيا، تم أخذ عينة غير احتمالية مكونة من (267) موظف.

كشفت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية ايجابية بالنسبة لضغوط العمل والوحدة في العمل على الاغتراب الوظيفي، بالإضافة لذلك وجد أن الاغتراب عن العمل له دلالة إحصائية سلبية على الأداء.

## 2-3- دراسة J.C Sorros & G.A Tanewski & R.P Winter & J.C Santora & I.L Densten

(2002) بعنوان:

**Work alienation and organizational leadership.**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى ارتباط سلوك القائد (أي القيادة التحويلية والتعاملية) وجوانب هيكل المنظمة (أي المركزية والأبعاد الشكلية) بشكل مباشر أو غير مباشر بعناصر الاغتراب الوظيفي (العجز اللامعنى، الغربة عن الذات). استخدمت الدراسة تقنيات نمذجة المعادلة الهيكلية لتقدير ملامحة نموذج القيادة والهيكل التنظيمي ونموذج الاغتراب الوظيفي بناء على استجابات الأفراد في قسم رئيسي للإطفاء في الساحل الشرقي للولايات المتحدة الأمريكية (منظمة بيروقراطية شبه عسكرية). تكون مجتمع الدراسة من (326) فرد. أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية ارتبطت بانحراف أقل عن العمل، بينما كان انحرافها أكبر بارتفاع مستوى الاغتراب الوظيفي. أي أن أسلوب القيادة في المنظمة له تأثير أكبر على الاغتراب الوظيفي.

## 2-4- دراسة Anastasiia A.Kozhina & Leodni V Vinokurov (2020) بعنوان:

**Work alienation during covid-19 : main factors and conditions ( an example of university professors).**

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة أثر ظروف العمل على الاغتراب الوظيفي خلال جائحة كورونا حيث تم دراسة التباعد في مكان العمل (العزلة) والقدرة على العمل، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وانعدام الأمن الوظيفي وأثرهم على الاغتراب الوظيفي خلال جائحة كورونا.

اعتمدت الدراسة على طريقة المسح وقسمت إلى جزئين، في الجزء الأول ومن أجل تحديد ديناميكية الاغتراب تم إجراء قياس لهذا المتغير على الأشخاص الذين شاركوا سابقا في بحث دكتوراه وكانت عينة الدراسة مكونة من (62) أستاذ جامعي باحث، والجزء الثاني درس (104) موضوع حول تأثير التباعد في مكان العمل (العزلة) والمرونة المؤقتة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانعدام الأمن الوظيفي على الاغتراب الوظيفي.

أشارت نتائج الجزء الأول إلى أن الاغتراب الوظيفي زاد أثناء وباء كورونا، وأظهر الجزء الثاني أن التباعد في مكان العمل والمرونة المؤقتة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانعدام الأمن الوظيفي هي عوامل تنبؤ لوجود وزيادة مستوى الاغتراب الوظيفي بين أساتذة الجامعة.

### المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بأداء المورد البشري

#### 1- باللغة العربية

1-1- دراسة إيمان صبيان وعائشة بوشيخي (2016) بعنوان: أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة بمؤسسة سواتين لإنتاج النسيج soitin -جامعة تلمسان-

هدف هذه الدراسة هو التعرف على أثر مستوى الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية "تيكسماكو" لصناعة النسيج، من خلال دراسة حالة بمؤسسة "سواتين" المتواجدة بمدينة "ندرومة" ولاية تلمسان. حيث وزع (48) استبانة على عينة من موظفيها من أصل (120) عامل، بطريقة عشوائية أي ما نسبة (40%) من مجتمع الدراسة وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعتمد على دراسة الواقع.

توصلت الدراسة إلى أن درجة الأداء مرتفعة رغم توتر مستويات الرضا الوظيفي عند معظم العوامل عدا مستوى الرضا عن انسجام الفارق الذي ظهر بمستوى مرتفع جدا، بمعنى أن الرضا الوظيفي يؤثر بدرجة متوسطة على مستوى الأداء بمؤسسة "سواتين" محل الدراسة.

1-2- دراسة فؤاد محمد علاء الدين الجوري (2015) بعنوان: أثر المناخ في أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على العاملين في وزارة الزراعة السورية.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد في وزارة الزراعة السورية كما تهدف إلى تحديد أثر المناخ التنظيمي السائد في أداء العاملين. اعتمد الباحث على المنهج التحليلي الوصفي، بحيث تم تصميم (50) استبيان على عينة عشوائية. وقد استخدم الباحث عدد من الأساليب الإحصائية في Spss.

توصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير جوهري لكل من خصائص الهيكل التنظيمي ونظرة المنظمة للعنصر البشري وعملية اتخاذ القرارات والحوافز على أداء العاملين، بينما يوجد تأثير جوهري لعملية التدريب على أداء العاملين، كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول تقديهم بالمناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة وللمسمى الوظيفي.

### 1-3- دراسة عمار كيرد ( 2017 ) بعنوان: القيادة الإدارية وأثرها على الأداء.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث ( نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على الأداء الوظيفي للعاملين لدى مؤسسة سونلغاز، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستعان بالاستبيان كأداة للدراسة وتم توزيع (100) استبانة، استرجع منها (77) نسخة وقام باستبعاد (13) نسخة لعدم صلاحيتها وبقيت (64) نسخة قابلة للدراسة وذلك باستخدام برنامج Spss. من أهم النتائج هي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي ووجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات القيادة الإدارية وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي. مع ارتفاع المستوى العام للأداء الوظيفي.

### 1-4- دراسة فوزية برسولي (2018) بعنوان: أثر التمكين في الأداء البشري: دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التمكين بشقيه النفسي والهيكلية على الأداء البشري لدى العاملين في المنظمات الجزائرية، حيث اعتمد الباحث على المنهج التحليلي الوصفي وتم اختيار عينة عشوائية عنقودية. حيث تم توزيع (300) استمارة استبيان تم التحصل منها على (220) استمارة صالحة للتحليل وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية Spss.

وقد تم الوصول إلى النتائج التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين بصفة مستقلة على الأداء البشري لدى العاملين في المؤسسة، وأيضاً يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين بشقيه الهيكلية والنفسي في نفس الوقت لدى العاملين في المؤسسة.

### 1-5- دراسة مايسة أحمد فتحي عبد اللطيف و رانيا السيد أبو العينين ( 2019 ) بعنوان: أثر تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الفنادق.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء العاملين ببعض فنادق الخمس نجوم بالقاهرة، وذلك بالاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي. حيث تم تصميم استمارة وتم توزيعها على عينة عشوائية وشملت عينة الدراسة مجموعة من الفنادق التي بلغ عددها (10) فنادق، وتم توزيع (350) استمارة وكان من بينها (295) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

تم التوصل إلى أن غالبية توجهات وآراء أفراد عينة الدراسة جاءت ايجابية في تطبيق اثنين فقط من مبادئ الإدارة بالأهداف وهي (الالتزام، التغذية الراجعة). وتوصلت كذلك إلى أنه بالرغم من تطبيق الإدارة بالأهداف بدرجة متوسطة إلا أنها تعتبر من أكثر طرق الغدارة حيوية في تحسين أداء العاملين من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للوصول إلى المستوى المطلوب.

## 2- باللغة الانجليزية

1-2- دراسة (2014) Naveed ahmad & Nadeem iqbal & komal javed & naqvi hamad

بعنوان:

**Impact of organizational commitment and employee performance on the employee satisfaction.**

الغرض من الدراسة هو التحقيق في تأثير الالتزام التنظيمي وأداء الموظفين على رضا الموظفين استخدم الباحث عينة إحصائية من القطاع المصرفي تغطي (110) موظف من (10) مصاريف. وتم جمع البيانات من خلال استبيان إداري ذاتي وتم تحليله باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية Spss. أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، كما أن أداء الموظفين له علاقة ايجابية برضا الموظفين.

2-2- دراسة (2021) Dedi Iskamto بعنوان:

**Stress and its impact on employee performance.**

الغرض من هذه الدراسة هو تحديد تأثير ضغوط العمل على أداء الموظفين، استخدم الباحث طرق لتحليل البيانات واختبار الفرضيات وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية Spss من خلال المنهج التحليلي الوصفي، معتمداً بذلك على عينة مكونة من (87) شخص. تظهر نتائج الدراسة أن ضغوط العمل له تأثير كبير وسلبى على أداء الموظف، وذلك استناداً إلى اختبار معامل التحديد R2، كما تبلغ مساهمة ضغوط العمل في أداء الموظف ب 78,3%.

2-3- دراسة (2021) Alpaslan Baki Ertekim & Yesin Avunduk بعنوان :

**The relationship between job satisfaction and job performance.**

الهدف من هذا البحث هو تحديد العلاقة بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للأفراد العاملين في صناعة الرياضة، تألفت عينة الدراسة من (423) شخص (317 ذكور و 106 إناث) يعملون في صناعة الرياضة في اسطنبول، بالاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة. من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- تختلف مستويات الرضا والأداء الوظيفي وفق لخصائصهم الاجتماعية والديموغرافية.
- كلما زاد رضاهم الوظيفي زاد أدائهم الوظيفي.

2-4- دراسة (2019) Utin Nina hermina & Sri yanthi yosepha بعنوان:

**The mode of employee performance**

الغرض من هذه الدراسة هو تحديد أسلوب القيادة والحافز وانضباط العمل وأداء الموظفين، وتأثير القيادة والتحفيز وأساليب الانضباط في العمل على أداء الموظفين بشكل متزامن وجزئي. أسلوب البحث المستخدم هو الأسلوب الاستقصائي، ونوع البيانات الأولية مع تقنيات جمع البيانات عن طريق المراقبة ودراسة الاستبيان والأدبيات. مجموعة الأبحاث هي مجموع موظفي PT حيث بلغ عدد

سكان (50) شخص، تقنية أخذ العينات هي طريقة التعداد باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية Spss كأداة للتحليل.

خلصت هذه الدراسة إلى أن أسلوب القيادة والتحفيز وانضباط العمل جيد جدا، حيث كان تأثير أسلوب القيادة والتحفيز على أداء الموظف جزئيا فقط ولكنه ايجابي، بينما يكون لانضباط العمل تأثير كبير جدا على أداء الموظف.

### المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الاغتراب الوظيفي وأداء المورد البشري

#### 1- الدراسات العربية

#### 1-1- دراسة ميساء جمال محمد عواد (2011) بعنوان:

الاجتراب الوظيفي وعلاقته بأداء الموظفين في المجلس التشريعي الفلسطيني في مدينة رام الله.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين في المجلس التشريعي الفلسطيني. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمعت المعلومات بواسطة استبيان بأسئلة مغلقة ووزع على (147) موظف وموظفة، تم استرجاع (124) استبانة لتبلغ نسبة التجارب (14%). تم التوصل إلى النتائج التالية: الاغتراب الوظيفي الموجود في المجلس كان بشكله المجمل متوسط بدرجة محايد بالنسبة لسلم ليكرت لجميع أسباب الاغتراب ومجالاته من الشعور بالتقدير تليها الشعور بالرضا عن العمل، أما سبب الاغتراب الموجود في المجلس التشريعي والذي كان بدرجة أوافق بشدة فتمثل بمجال الشعور بالتقدير ومجال القدرة على التفكير.

رفضت الفرضية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الشعور بالاغتراب الوظيفي وبين الأداء الوظيفي لموظفي المجلس التشريعي، وقبلت الفرضية القائلة بوجود علاقة بينهما.

#### 1-2- دراسة أسماء سعيد عبد الله الشهراني (2020) بعنوان:

الاجتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في منظمة عسير.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين الاغتراب الوظيفي من ناحية والأداء الوظيفي لدى عينة من معلمات رياض الأطفال في منطقة عسير من ناحية أخرى، اعتمدت الباحثة على المنهج التحليلي الوصفي واستعملت الاستبانة كأداة لجمع العينة المكونة من (302) مفردة.

اتضح من نتائج الدراسة أن مستوى الاغتراب الوظيفي بين معلمات رياض الأطفال مرتفع وسلب مع الإدارة المباشرة وأن ظروف عمل المعلمات غير مرضية، مع وجود علاقة سلبية بين الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي. بينما توجد علاقة ايجابية بين المعلمات وتقدير الطالبات لهن.

#### 1-3- دراسة يوسف عبد عطية بحرو مياسة سعيد محمد أبو سلطان (2013) بعنوان:

الاجتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، تقوم الدراسة على استخدام المنهج الوصفي

التحليلي، حيث تم اختيار عينة من (302) موظفا إداريا من موظفي وزارة التربية والتعليم والمديرات التابعة لها، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات. توصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم.

## 2- الدراسات الانجليزية

### 2-1- دراسة (2018) Fouad kurdi بعنوان:

**The impact of job alienation on the performance among palestine edictal complex employees.**

تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير الاغتراب الوظيفي على الأداء بين موظفي المجتمع الطبي الفلسطيني في محافظة رام الله، ولتحقيق هذه الغاية اعتمدت الدراسة على منهج البحث الكمي باستخدام طريقة مسح العينات، وقد صيغ الاستبيان مؤلفا من (62) عنصر على عينة طبقية مؤلفة من (90) موظف وموظفة، تم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائيا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية Spss. توصلت الدراسة أن المشاركين عانوا من مستوى عال من الاغتراب الوظيفي ومستوى معتدل من الأداء، وكشفت أيضا عن التأثير المحدد للاغتراب الوظيفي على تقليل أداء الموظفين في المجتمع الطبي الفلسطيني، ووجد أنه عندما يزداد الاغتراب الوظيفي ينخفض الأداء والعكس صحيح.

### 2-2- دراسة (2020) Masoumeh Falah Nodehi بعنوان:

**Job alienation and its impact on teachers job performance and quality of life in shahroud country, iran.**

تهدف هذه الدراسة في التحقيق في الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية وآثارها على أدائهم الوظيفي ونوعية حياتهم، تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي على عينة مكونة من (110) معلما تم اختيارهم بطريقة أخذ العينات العشوائية، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات. خلصت النتائج إلى أن الاغتراب عن العمل يمثل (19.1%) من الفرق في الأداء الوظيفي، واستنادا إلى النتائج فالاغتراب أدى إلى أداء وظيفي سلبي كبير.

### 2-3- دراسة (2017) Moh.d Ahmed Abdel-Qader بعنوان:

**Work alienation and its influence on employee's performance among a sample of the industrial sector in Jordan.**

تهدف هذه الدراسة البحثية إلى دراسة مدى تأثير الاغتراب الوظيفي على أداء الموظفين من خلال (استقلالية صنع القرار، تنوع المهام، الشعور بالغبية والدعم الإداري) في القطاع الصناعي في الأردن. اعتمد على المنهج الكمي والاستبيان في جمع البيانات، حيث وزعت الاستبانة على عينة مكونة من (100) فرد. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي. يمكن أن نخلص من عرض الدراسات السابقة أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة من حيث تناولها لكل من موضوع الاغتراب الوظيفي وأداء المورد البشري بصفة عامة.

ويمكن تلخيص أوجه التشابه كذلك في المنهج من حيث أن أغلب الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج المتبع في دراستنا الحالية باستثناء دراسة حسام محمود أبو حمود وآخرون (2018) التي اعتمدت على المنهج الإحصائي الوصفي بالإضافة إلى الاستقرائي، ودراسة علاء فرج حسن رضوان وآلاء سعيد عبد الحميد (2022) التي اعتمدت على المنهج الوصفي الاستقرائي. بالنسبة لأداة الدراسة نجد تشابه في الأداة المستخدمة حيث أن جميع الدراسات استخدمت الاستبيان لجمع البيانات وهي الأداة التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة.

من الملاحظ أيضا أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين الاغتراب الوظيفي وأداء المورد البشري نادرة جدا سواء كانت باللغة العربية أو بالأجنبية ونذكر منها دراسة ميساء جمال محمد عواد (2011)، أسماء سعيد عبد الله الشهراني (2020)، يوسف عبد عطية بحر ومياسة سعيد محمد أبو سلطان (2013)، (2018) Fouad Kurdi، (2020) Masoumeh Falah Nodehi، Moh.d Ahmed Abdel-Qader (2017).

وهي تتفق أغلبها من حيث المنهج المتبع ماعدا دراسة (2017) Moh.d Ahmed Abdel-Qader و(2018) Fouad kurdi التي اعتمدت على المنهج الكمي. كما نجد أن كل الدراسات اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات واستخدمت نفس البرنامج الإحصائي لتفريغ البيانات وهو Spss.

بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل الاغتراب الوظيفي فنجد أن الدراسة الحالية تتفق مع معظم الدراسات من ناحية التقسيم و تختلف فقط من ناحية عدد الأبعاد مثل دراسة أسماء سعيد عبد الله الشهراني (2020)، التي اعتمدت على (4) أبعاد فقط، في حين أن الدراسة الحالية اعتمدت على 05 أبعاد.

واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة أيضا من ناحية نوع القطاع أو المؤسسة التي أجريت عليها الدراسة الميدانية سواء كانت في مجتمعات عربية أو أجنبية وذلك باختلاف الأهداف التي سعت إليها كل دراسة، فنرى أن دراستنا أجريت على مؤسسة اقتصادية عمومية جزائرية هي مؤسسة ميناء جن جن التي تنتمي لقطاع الخدمات وبالضبط الخدمات المينائية. أما الدراسات السابقة فأجريت في بيئات مختلفة وقطاعات مختلفة، فمنها من أجريت في مؤسسات تعليمية مثل دراسة أسماء عبد الله الشهراني (2020) ودراسة (2020) Masoumeh Falah Nodehi ودراسة يوسف عبد عط الله بحر ومياسة سعيد محمد أبو سلطان (2013)، ومؤسسات ذات طابع سياسي مثل دراسة ميساء جمال محمود عواد (2020)، ومؤسسات استشفائية مثل دراسة (2020) Fouad Kurdi أما بالنسبة لدراسة (2017) Moh.d Ahmed Abdel-Qader فقد أجريت في مؤسسة صناعية.

وقد استفدنا من هذه الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري للدراسة بالإضافة إلى كيفية تصميم أداة الدراسة وصياغة عباراتها، وفي اختيار المنهج المناسب لها وتفسير النتائج ومقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

### خلاصة:

من خلال هذا الفصل تعرفنا على ماهية الاغتراب الوظيفي والمشتملة على تعريفه والذي لم يلق إجماع العلماء، وكذلك خصائصه والأسباب المؤدية إليه (أسباب اجتماعية وأخرى نفسية) بالإضافة إلى أبعاده والمتمثلة في العجز، اللامعنى، اللامعيارية، العزلة وغربة الذات.

كما تعرفنا كذلك على مفهوم أداء المورد البشري والذي تم تعريفه على انه نتاج ما يقدمه الفرد جراء قيامه بمهام والتي تشتمل على مجموعة من المسؤوليات والواجبات، وكذلك ذكرنا أهميته بالنسبة للفرد من ناحية وبالنسبة للمنظمة من ناحية أخرى ومحدداته، هذا بالنسبة للمبحث الأول.

أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية التي عالجت المتغيرين كلا على حدا وكذلك تطرقنا للدراسات التي تم فيها دراسة العلاقة بين المتغيرين معا.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

- المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة
- المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

خلاصة

**تمهيد:**

بعد تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع الدراسة، حيث تطرقنا إلى عرض مفاهيم متغيرات الدراسة لنتنقل بعد ذلك إلى عرض مختلف الدراسات التي لها صلة بموضوعنا، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط الجانب النظري في الميدان، من خلال دراسة أثر الاغتراب الوظيفي في أداء المورد البشري لدى عينة من الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن -جيجل، ولتحقيق ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث يعرض المبحث الأول طريقة وأدوات الدراسة، ومن تم عرض نتائج الدراسة ومناقشتها في المبحث الثاني.

## المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

من أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة الميدانية، خصص المبحث الأول للتطرق إلى طريقة وأدوات الدراسة وقسم إلى مطلبين، الأول نتناول فيه الطريقة من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة، متغيرات الدراسة وقياسها أما المطلب الثاني فقد خصص لأدوات الدراسة من خلال التعرض إلى أداة الدراسة المعتمدة وأدوات المعالجة الإحصائية للبيانات، بالإضافة إلى البرامج المعتمدة في معالجة هذه البيانات.

### المطلب الأول: الطريقة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مجتمع وعينة الدراسة وكذا متغيرات الدراسة وقياسها.

#### 1- مجتمع وعينة الدراسة

##### 1.1- مجتمع الدراسة

ويقصد به جميع مفردات أو وحدات الظاهرة تحت البحث، أي أنه جميع الأشياء أو الأفراد الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث<sup>1</sup>.

يتمثل مجتمع الدراسة في كافة الإطارات العاملين بمؤسسة ميناء جن بجيجل والبالغ عددهم (104) إطار، والمتمثلين في المكلفين بالدراسات من مديرية الموارد البشرية وكذا مديرية المالية والمحاسبة ورؤساء الأقسام.

##### 1-2- عينة الدراسة

تعرف العينة بأنها ذلك الجزء من المجتمع التي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً<sup>2</sup>.

وقد تم اختيار العينة وفق أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث تم توزيع (82) استبانة بنسبة (86%) من حجم المجتمع تم تحديدها بالرجوع إلى جدول العينات المقترح من قبل (Robert V. Krejcie) (Daryle W. Morgan)<sup>3</sup>.

استبعد منها 11 استبانة لعدم صلاحيتها، وتم تحليل (69) استبانة.

#### 2- تحديد المتغيرات وقياسها:

تنقسم متغيرات البحث إلى متغيرين رئيسيين، الاغتراب الوظيفي كمتغير مستقل وتم قياسه بأبعاده المتمثلة في: العجز، اللامعنى، اللامعيارية، العزلة وغربة الذات، والمتغير التابع أداء المورد البشري وتم الاعتماد على المقياس الذي وضعه عدد من الباحثين في المجال الذي اتبعته العديد من الدراسات العربية والأجنبية المتطرق إليها سابقاً، بما يتناسب مع طبيعة البحث والمنظمة المبحوثة.

<sup>1</sup>: محمد عبد العال النعيمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، الطبعة الثانية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص77.

<sup>2</sup>: كمال محمد المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2006، ص ص 139،140.

<sup>3</sup>: Robert V. Krejcie, Daryle W. Morang, **Determining sample size for research activities**, educational and psychological measurement, 1970, P608.

## المطلب الثاني: أدوات الدراسة

### 1- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو أداة فعالة ومناسبة في هذه الدراسات وفي ما يلي كيفية تصميمها واختبار صدقها وثباتها.

#### 1-1- تصميم أداة الدراسة:

تم تصميم الاستبانة بالاطلاع على مختلف الدراسات التي لها علاقة بالموضوع، وهي: دراسة محمد زعليق(2021)، دراسة يوسف عبد عطية بحر ومياسة سعيد محمد أبو سلطان(2013)، دراسة بدرية عيسى فرج باهات(2022)، دراسة سوزان صالح دروزة وديما شكري القواسمي (2014)، دراسة مرسي لطفي خالد عابد(2018)، دراسة أسماء سعيد عبد الله الشهراني (2020). وقد تضمن هذا الاستبيان مايلي:

#### 1.1.1- البيانات الشخصية والوظيفية: وتتكون من خمس متغيرات هي :

- الجنس.
- السن.
- الحالة الاجتماعية.
- المستوى العلمي.
- عدد سنوات الخبرة.

#### 2.1.1- العبارات الخاصة بمحور الدراسة: وتضمنت كل من المتغير المستقل(الاغتراب الوظيفي) والمتغير

التابع (أداء المورد البشري) وفق التقسيم التالي:

المحور الأول: العبارات الخاصة بالاغتراب الوظيفي: وقد شمل (20) عبارة مجمعة لقياس المتغير المستقل وهو مقسم إلى (05) أبعاد هي:

- العجز:العبارات من (1) إلى (4).
- اللامعنى: العبارات من (5) إلى (8).
- اللامعيارية:العبارات من (9) إلى (12).
- العزلة: العبارات من (13) إلى (16).
- غربة الذات: العبارات من (17) إلى (20).

المحور الثاني: العبارات الخاصة بأداء المورد البشري: وقد ضم (18) عبارة لقياس المتغير التابع.

ومن أجل قياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول والثاني تم استخدام

مقياس "ليكرت LIKERT" الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): "مقياس ليكترت LIKERT" الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: شيخي مليكة، مساهمة حوكمة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين وتحقيق رضا الزبائن، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسطنبولي معسكر، الجزائر، 2022، ص 144.  
تم تحديد مجال الفئات والذي يعبر عن درجة الموافقة، وتم تحديد المدى Range، وطول الفئة Lenght كما يلي

▪ المدى = القيمة العليا - القيمة الأدنى.

▪ طول الفئة = المدى / عدد الدرجات.

حساب المدى: أقصى قيمة (5) - أصغر قيمة (1) = 4.

حساب طول الفئة: المدى (4) / عدد الدرجات (5) = 0.8.

وبالتالي تصبح الفئات كما يلي:

الجدول رقم (2): درجات الموافقة

الدرجة	1	2	3	4	5
الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الفئة	] 1.8 - 1]	] 2.6-1.8]	] 3.4-2.6]	] 4.2 - 3.4]	] 5 - 4.2]
درجة الموافقة	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين.

1-2- اختبار أداة الدراسة:

من أجل التأكد من ملائمة أداة الدراسة لإجراء الدراسة الميدانية لا بد من اختبارها وتحري مدى صدق العبارات وكذا ثبات المحاور، ولهذا قمنا بحساب معاملات الارتباط "Pearson" لمتغيرات الدراسة ثم حساب معاملات ألفا كرونباخ (Cronbach Alfa). وسيتم اختبار أداة الدراسة كما يلي:

1.2.1- الصدق الظاهري:

بعد إعداد الاستبيان ومراجعته تم التأكد من صدق الاستبانة ظاهريا، حيث تم عرضها على الأستاذ المشرف وعلى مجموعة من الأساتذة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالكلية (أنظر الملحق رقم 1) وعلى ضوء ذلك تم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وإجراء معظم التعديلات والتصحيحات اعتمادا على توصياتهم وآرائهم وبذلك اعتبار الاستبانة صالحة في صورتها النهائية كما هي موضحة في الملحق (أنظر الملحق رقم 2).

### 2.2.1- الصدق البنائي (الاتساق الداخلي):

بعد توزيع استمارات الاستبيان واسترجاعها. ومن أجل التأكد من صدق الاستبيان البنائي تم حساب معامل الارتباط "Pearson" وذلك لمعرفة مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، حيث قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأبعاد والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه. (أنظر الملحق رقم 3).

### 3.2.1- صدق الاتساق الداخلي لمحور الاغتراب الوظيفي:

#### أ- صدق الاتساق لبعد العجز:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعد العجز والبعد ككل:

الجدول رقم (03): معاملات الارتباط بين عبارات بعد العجز والبعد ككل

رقم العبارة	عبارات بعد العجز	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	أتجنب تحمل المسؤولية اتجاه بعض القرارات	0.746**	0.000
02	مشاركتي في أنشطة المؤسسة محدود جدا	0.738**	0.000
03	أظن أنني لا أستطيع الاستمرار في عملي	0.678**	0.000
04	أجد صعوبة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبلي الوظيفي	0.688**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss. \*\*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.01)

من الجدول رقم (03) يتبين لنا أن القيم الاحتمالية لمعاملات الارتباط ما بين عبارات بعد العجز والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد هي أقل من (0.01)، كما أن قيم الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.678) و(0.746). وهذا يدل على أن عبارات البعد صادقة لما وضعت له وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

#### ب- صدق الاتساق لبعد اللامعنى:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعد اللامعنى والبعد ككل:

الجدول رقم (04): معاملات الارتباط بين عبارات بعد اللامعنى والبعد ككل

رقم العبارة	عبارات بعد اللامعنى	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
05	أعاني من ضعف الشعور بالقيمة الذاتية عند القيام بعملية	0.727**	0.000
06	العمل الذي أمارسه لا يمكنني من تحقيق ذاتي	0.792**	0.000

0.000	0.728**	هناك عدم وضوح في الأعمال الموكلة لي	07
0.000	0.692**	العمل الذي أمارسه ممل بسبب الروتين	08

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss. \*\* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01) من الجدول رقم (04) يتضح لنا أن قيم معاملات الارتباط ما بين عبارات بعد اللامعنى والدرجة الكلية لهذا البعد موجبة ودالة إحصائياً تتراوح بين (0.692) و (0.792)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01) مما يدل على أن عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

### ج- صدق الاتساق لبعد اللامعيارية:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعد اللامعيارية والبعد ككل:

### الجدول رقم (05): معاملات الارتباط بين عبارات بعد اللامعيارية والبعد ككل

رقم العبارة	عبارات بعد اللامعيارية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
09	أرى أن الالتزام بأنظمة المؤسسة وقوانينها غير مجد	0.788**	0.000
10	أسعى إلى تحقيق أهدافي بأي شكل كانت	0.726**	0.000
11	أشعر أن الاجتهاد في العمل مجرد مضيعة للوقت	0.787**	0.000
12	لا يتم الأخذ بالقيم في التعاملات داخل المؤسسة	0.849**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss. \*\* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01). من الجدول رقم (05) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد اللامعيارية والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد موجبة ودالة إحصائياً وتتراوح بين (0.726) و (0.849)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01) مما يدل على أن عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

### د- صدق الاتساق لبعد العزلة

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعد العزلة والبعد ككل:

### الجدول رقم (06): معاملات الارتباط بين عبارات بعد العزلة والبعد ككل

رقم العبارة	عبارات بعد العزلة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
13	أشعر بالراحة عندما أعمل بعيداً عن الجماعة	0.685**	0.000
14	أشعر أن تواصلتي مع زملائي في المؤسسة ضعيف جداً	0.794**	0.000

0.000	0.762**	علاقتي مع زملائي لا تتسم بالثقة	15
0.000	0.575**	أقضي معظم أوقات فراغي بعيدا عن المؤسسة	16

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss. \*\* دال إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.01) من الجدول رقم (06) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد العزلة والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد موجبة ودالة إحصائيا وتتراوح بين (0.575) و(0.794)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، هذا يدل على أن عبارات البعد صادقة لما وضعت له وبالتالي إمكانية تطبيقه.

هـ - صدق الاتساق لبعد غربة الذات

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعد غربة الذات والبعد ككل:

الجدول رقم (07): معاملات الارتباط لعبارات بعد غربة الذات والبعد ككل

رقم العبارة	عبارات بعد غربة الذات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
17	أشعر أن معاملة الرئيس لي تختلف عن معاملته لزملائي	0.737**	0.000
18	ظروف عملي ليست جيدة	0.740**	0.000
19	تجتاحني أحيانا الرغبة في الاستقالة عن عملي	0.735**	0.000
20	الراتب الذي أتقاضاه لا يتناسب مع عملي	0.577**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss. \*\* دال إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.01) من الجدول رقم (07) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد غربة الذات والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد موجبة ودالة إحصائيا وتتراوح بين (0.577) و(0.740). كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت له وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

## 2- صدق الاتساق الداخلي لمحور أداء المورد البشري:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل أداء المورد البشري:

الجدول رقم (08): معاملات الارتباط بين عبارات أداء المورد البشري

رقم العبارة	عبارات أداء المورد البشري	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	أحرص على الذهاب إلى عملي في الوقت المحدد	0.759**	0.000
02	لدي القدرة على مواجهة المشاكل التي تواجهني أثناء عملي	0.738**	0.000
03	وظيفتي مناسبة مع قدراتي	0.304*	0.011
04	أتكيف بسهولة مع التغييرات التي تحصل في المؤسسة	0.613**	0.000
05	أتعاون مع زملائي في حل مشاكل العمل	0.622**	0.000
06	أمتلك القدرة على التخطيط لانجاز العمل بشكل جيد	0.788**	0.000
07	أساهم كثيرا في تسهيل عمليات اتخاذ القرار	0.619**	0.000
08	لدي القدرة على تحمل مسؤولية أعلى	0.613**	0.000
09	يمكنني القيام بأعمال إضافية إذا تطلب الأمر	0.568**	0.000
10	لدي القدرة على التصرف بذكاء عند المواقف الصعبة	0.667**	0.000
11	أحرص على أن لا أغيب عن العمل	0.529**	0.000
12	العمل ضمن فريق العمل يساهم في رفع مستوى الأداء	0.776**	0.000
13	لدي المهارة في تنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة	0.756**	0.000
14	أقبل النصح عندما أخطأ في أداء عملي	0.703**	0.000
15	أتمم بالتركيز وقوة الملاحظة أثناء العمل	0.826**	0.000
16	لدي علاقات جيدة مع زملائي في العمل	0.548**	0.000
17	أتطلع أن أقدم أداء ذو جودة عالية في مهامي المنجزة	0.651**	0.000
18	أسعى للقيام بوظيفتي حسب المعايير المطلوبة	0.748**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss. \*\* دال إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.01).

يبين الجدول رقم (08) معاملات الارتباط بين عبارات أداء المورد البشري والدرجة الكلية لفقراته، حيث جاءت كل القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، كما أن قيم الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة دالة إحصائيا تتراوح بين (0.304) و(0.826). وهذا يدل على أن عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت له، وبالتالي يمكن تطبيقه واستخدامه.

### 3- صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاغتراب الوظيفي والمحور ككل:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية لأبعاد محور الاغتراب الوظيفي والمحور

ككل:

الجدول رقم (09): معاملات الارتباط بين أبعاد الاغتراب الوظيفي والمحور ككل

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	أبعاد الاغتراب الوظيفي	
0.000	0.696**	العجز	01
0.000	0.830**	اللامعنى	02
0.000	0.843**	اللامعيارية	03
0.000	0.831**	العزلة	04
0.000	0.836**	غربة الذات	05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss. \*\* دال إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.01).

يبين الجدول رقم (09) أن مستوى المعنوية لكل الأبعاد أقل من (0.01)، وكذلك قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور الاغتراب الوظيفي والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها موجبة وتتراوح بين (0.696) و (0.843)، وهذا يعني أن المحور الأول صادق لما وضع له وبالتالي إمكانية تطبيقه.

### 4- ثبات الاستبانة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لحساب معاملات الثبات بالنسبة لمحاور الدراسة وأداة الدراسة ككل. وحتى تتمتع أداة الدراسة بمستوى مقبول من الثبات يجب أن تكون قيمة المعامل ألفا كرونباخ أكبر أو يساوي 0.6<sup>1</sup>. (أنظر الملحق رقم 04)

الجدول رقم (10): معامل الثبات بالنسبة لمحاور الدراسة وأداة الدراسة ككل

معامل الثبات ألفا كرونباخ	المحور
0.908	الاغتراب الوظيفي
0.907	أداء المورد البشري
0.824	الثبات الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من الجدول رقم (10) الذي يمثل معاملات الثبات ألفا كرونباخ، نلاحظ أن معامل الثبات لمحور الاغتراب الوظيفي قد بلغ (0.908) وهذا ما يمثل درجة ثبات عالية جدا، وكذا معامل الثبات لمحور أداء

<sup>1</sup>: Keith S.Taber , The Use of Cronbach's Alpha when developing and reporting research instruments in science education, science education centre, vol 48, 2018, p1278.

المورد البشري قد بلغ (0.907)، وهذا ما يمثل أيضا درجة عالية جدا، والثبات الكلي بلغ (0.824) وهذا يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ويمكن استخدامها لأغراض هذه الدراسة.

#### 5- أدوات المعالجة الإحصائية للبيانات:

لمعالجة البيانات التي تم تجميعها وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss والذي يحتوي على مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تم توظيفها في هذه الدراسة كما يلي:

**5-1- المدى:** هو أبسط مقاييس التشتت ويعرف بأنه الفرق بين أكبر وأصغر قيمة في المجموعة، تم الاعتماد عليه من أجل تحديد طول الفئات "مقياس ليكرت LIKERT الخماسي" التي تم استخدامه في المحورين الأول والثاني من استبانة الدراسة.

**5-2- المتوسط الحسابي:** تم استخدامه لمعرفة متوسط درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ويساعد ذلك في ترتيب العبارات حسب درجة الأهمية.

**5-3- الانحراف المعياري:** وتم إتباع المعادلة التالية في تفسير قيم الانحراف المعياري الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الانحرافات على الوسط الحسابي<sup>1</sup>.

- **الانحراف المعياري أقل من 1:** يشير إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن الوسط الحسابي ويعني ذلك تقارب في استجابات أغلبية أفراد عينة الدراسة.

- **الانحراف المعياري أكبر أو يساوي 1:** يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركيزها، ما يدل على تباين أو تباعد استجابات الأغلبية لموضوع أو محتوى العبارة.

**5-4- معامل ألفا كرونباخ:** يستخدم لقياس ثبات فقرات استبانة الدراسة.

**5-5- معامل الارتباط بيرسون " Pearson correlation coefficient":** لدراسة قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين، ومن خلال الاختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وتتراوح قيمة هذا المعامل بين 1 و -1. وبشكل عام يمكن اعتبار أن العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من 0.3، ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمته بين 0.3 و 0.7، أما إذا كانت قيمته أكبر من 0.7 فتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>: رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية وتدريبية)، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004 ص156.

<sup>2</sup>: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام Spss، دار وائل، عمان، 2008، ص255.

5-6- معامل الالتواء والتفطح:

أ- معامل الالتواء (Skewness):

يشير الالتواء إلى درجة التماثل أو مقدار البعد عن التماثل للتوزيع أو درجة تحدد مدى ابتعاد المنحنى عن حالة التماثل. وقد يكون الالتواء موجبا أو سالبا<sup>1</sup>.

ب- معامل التفطح (Kortosis):

يشير إلى درجة تدبب أو انبساط شكل توزيع البيانات، فبعض التوزيعات يكون مدببا أو حاد القمة ويعرف بالتوزيع المدبب ويكون مقدار تفلطحه موجبا، وعندما يكون التوزيع متوسط التفلطح كالتوزيع الطبيعي يدعى Mesokurtic ويكون مقدار تفلطحه صفرا، بينما يعرف التفلطح بالصحنى عندما يكون منبسطا ويكون مقدار تفلطحه سالبا<sup>2</sup>.

5-7- الانحدار الخطي المتعدد:

يتم استخدامه لقياس الأثر الكلي للاغتراب الوظيفي على أداء المورد البشري وكذلك أثر كل بعد من أبعاد الاغتراب الوظيفي على أداة المورد البشري.

5-8- معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolerance):

يتم استخدام معامل تضخم التباين والتباين المسموح للتحقق من عدم وجود مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة فيما بينها عند استخدام معادلة خط الانحدار المتعدد، والذي يعتبر أحد شروط استخدام هذا الأخير.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات.

1- عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية.

سيتم في هذا العنصر عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة (أنظر الملحق رقم 05).

1-1- الجنس

يمكن توضيح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
52.2%	36	ذكر
47.8%	33	أنثى
100%	69	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

<sup>1</sup>: موسى النيهان، أساسيات الإحصاء في التربية والعلوم الإنسانية والاجتماعية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، مصر، 2015 ص194.

<sup>2</sup>: المرجع نفسه، ص196.

يبين الجدول رقم (11) أن عينة الدراسة قدر عدد الذكور فيها ب(36) ما يمثل (52.2%) من حجم العينة، أما الإناث فكان عددهم (33) ما يمثل نسبة (47.8%) من حجم العينة، وبالتالي يمكن القول أن هناك تقارب بين نسبة الذكور والإناث في العينة أي لا توجد فئة غالبية.

### 1-2- السن

يمكن توضيح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
2.9%	2	أقل من 30 سنة
52.2%	36	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
36.2%	25	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
8.7%	6	50 سنة فأكثر
100%	69	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يبين الجدول رقم (12) أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 سنة وأقل من 40 سنة أي ما يقدر ب(36) فرد بنسبة (52.2%) من حجم العينة، تليها فئة من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بنسبة (36.2%) من العينة، ثم تليها الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر بنسبة (8.7%)، ثم الفئة أقل من 30 سنة بنسبة (2.9%) من حجم العينة.

ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة هم شباب حيث نجد أن ما نسبته تقارب (55%) من أفراد العينة أعمارهم أقل من 30 سنة إلى 40 سنة.

### 1-3- الحالة الاجتماعية:

يمكن توضيح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
15.9%	11	أعزب (عزباء)
79.7%	55	متزوج (ة)
4.3%	03	مطلق (ة)
00%	00	أرمل (ة)
100%	69	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من الجدول رقم (13) يتضح أن أفراد العينة موزعين بين متزوج وأعزب ومطلق، بحيث كانت الأغلبية للمتزوجين (55) فرد أي بنسبة (79.7%) ثم العزاب بنسبة (15.9%) ثم المطلقين بنسبة (4.3%) أما الأراامل فالنسبة كانت منعدمة (0%) وبالتالي نلاحظ أن أغلب أفراد العينة مستقرين اجتماعيا.

**1-4- المؤهل العلمي:**

يمكن توضيح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
11.6%	8	تكوين مهني
75.4%	52	جامعي
13%	9	دراسات عليا
100%	69	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يبين الجدول رقم (14) أن أفراد العينة موزعين حسب المؤهل العلمي حيث أن أعلى نسبة من أفراد العينة من المستوى الجامعي بنسبة (75.4%) ثم تليها دراسات عليا بنسبة (13%) ثم التكوين المهني بنسبة (11.6%)، ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة ذو مستوى تعليمي عالي.

**1-5- عدد سنوات الخبرة:**

يمكن توضيح توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة
4.3%	03	أقل من 5 سنوات
20.3%	14	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
59.4%	41	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
15.9%	11	15 سنة فأكثر
100%	69	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يبين الجدول رقم (15) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة، حيث كانت أعلى نسبة من أفراد العينة الفئة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة (59.4%)، تليها فئة من 5 سنوات إلى أقل من 10

سنوات بنسبة (20.3%) ثم فئة 15 سنة فأكثر بنسبة (15.9%) وأخيرا فئة أقل من 5 سنوات بنسبة (4.3%)، ومنه نستنتج أن اغلب أفراد العينة لديهم خبرة 10 سنوات فأكثر.

## 2- عرض وتحليل بيانات محور الاغتراب الوظيفي:

سيتم في هذا العنصر عرض وتحليل البيانات الخاصة بعبارات محور الاغتراب الوظيفي وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات والأبعاد في الجداول التالية:(انظر الملحق رقم 06).

### 2-1- بعد العجز

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب ودرجة الأهمية لإجابات أفراد العينة حول بعد العجز:

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العجز

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
01	أتجنب تحمل المسؤولية اتجاه بعض القرارات	2.97	1.098	متوسطة	1
02	مشاركتي في أنشطة المؤسسة محدود جدا	2.71	1.139	متوسطة	2
03	أظن أنني لا أستطيع الاستمرار في عملي	2.03	0.923	منخفضة	4
04	أجد صعوبة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبلي الوظيفي	2.38	1.045	منخفضة	3
-	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل	2.52	0.750	منخفضة	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من نتائج الجدول رقم (16):

قدر المتوسط الحسابي لبعد العجز ككل ب (2.52) وهو ينتمي للمجال [1.8-2.6] ما يمثل درجة موافقة منخفضة، وبالتالي يمكن القول أن أفراد العينة لديهم مستوى عجز منخفض، ويرجع ذلك لأنهم لا يجدون صعوبة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبلهم الوظيفي، كما لديهم القدرة في الاستمرار بعملهم. العبارة (01) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.97) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة، والذي يدل على أن أفراد العينة يتجنبون تحمل المسؤولية اتجاه بعض القرارات، كما تشير قيمة الانحراف المعياري (1.098) وهي أكبر من 1 على أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارة (02) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب (2.71) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة، ما يعني أن مشاركة الأفراد في أنشطة المؤسسة محدود.

بالنسبة لقيمة الانحراف المعياري (1.139) فهي أكبر من 1 مما يدل على أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارة (04) جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.38) وهو ينتمي للمجال [1.8-2.6] ما يمثل درجة موافقة منخفضة، وهو يدل على أن أفراد العينة لا يجدون صعوبة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبلهم الوظيفي، كما تشير قيمة الانحراف المعياري (1.045) وهي أكبر من 1 مما يدل على أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارة (03) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.03) وهو ينتمي للمجال [1.8-2.6] ما يمثل درجة موافقة منخفضة، وهو يدل على أن أفراد العينة يستطيعون الاستمرار في عملهم، وبالنسبة للانحراف المعياري (0.923) وهو أصغر من 1 مما يدل على أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

## 2-2- بعد اللامعنى

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب ودرجة الأهمية لإجابات أفراد العينة حول بعد اللامعنى:

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة بعد اللامعنى

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
01	أعاني من ضعف الشعور بالقيمة الذاتية عند القيام بعملتي	2.00	0.840	منخفضة	4
02	العمل الذي أمارسه لا يمكنني من تحقيق ذاتي	2.32	1.036	منخفضة	3
03	هناك عدم وضوح في الأعمال الموكلة إلي	2.36	0.985	منخفضة	2
04	العمل الذي أمارسه ممل بسبب الروتين	2.84	1.106	متوسطة	1
-	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل	2.38	0.728	منخفضة	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من نتائج الجدول رقم (17) أن:

بلغ المتوسط الحسابي لبعد اللامعنى ككل (2.38) وهو ينتمي للمجال [1.8-2.6] ما يمثل درجة موافقة منخفضة، وبالتالي يمكن القول أن أفراد العينة لديهم مستوى لامعنى منخفض، ويمكن تفسير ذلك بأن الأعمال الموكلة لهم واضحة وأنهم لا يعانون من ضعف الشعور بالقيمة الذاتية عند القيام بعملهم مما يمكنهم من تحقيق ذاتهم.

العبارة (04) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.84) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة، ما يعني أن العمل الذي يمارسه الأفراد ليس روتيني كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.106) فهي أكبر من 1 مما يدل على أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارة (03) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.36) وهو ينتمي إلى المجال [1.8-2.6] ما يمثل درجة موافقة منخفضة، ما يدل على أن هناك وضوح في الأعمال الموكلة للأفراد. وبالنسبة لقيمة الانحراف المعياري (0.985) فهي أقل من 1 مما يدل على أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة (02) جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.32) وهو ينتمي إلى المجال [1.8-2.6] ما يمثل درجة موافقة منخفضة ما يعني أن العمل الذي يمارسه الأفراد يمكنهم من تحقيق ذاتهم. وبالنسبة لقيمة الانحراف المعياري (1.036) فهي أكبر من 1 مما يدل على أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارة (01) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.00) وهو ينتمي للمجال [1.8-2.6] ما يمثل درجة موافقة منخفضة، ما يدل على أن أفراد العينة لا يعانون من ضعف الشعور بالقيمة الذاتية عند القيام بعملهم وبالنسبة لقيمة الانحراف المعياري (0.840) فهي أصغر من 1 مما يدل على أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

### 2-3- بعد اللامعيارية

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب ودرجة الأهمية لإجابات أفراد العينة حول بعد اللامعيارية:

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة بعد اللامعيارية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
01	أشعر أن الالتزام بأنظمة المؤسسة وقوانينها غير مجد	2.33	0.918	منخفضة	3
02	أسعى إلى تحقيق أهدافي الخاصة بأي شكل كانت	2.74	1.133	متوسطة	1
03	أشعر أن الاجتهاد في العمل مجرد مضيعة للوقت	2.23	1.087	منخفضة	4
04	لا يتم الأخذ بالقيم في التعاملات داخل المؤسسة	2.54	1.092	منخفضة	2
-	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل	2.46	0.832	منخفضة	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من نتائج الجدول رقم (18) أن:

قدر المتوسط الحسابي لبعد اللامعيارية ككل ب(2.46) وهو ينتمي للمجال [1.8-2.6] ما يمثل درجة موافقة منخفضة وبالتالي يمكن القول أن مستوى اللامعيارية منخفض، ويرجع ذلك إلى أن أفراد العينة

يشعرون بأن الالتزام بأنظمة المؤسسة وقوانينها مجد، وأن الاجتهاد في العمل ليس مضيعة للوقت، كما انه من الواجب الأخذ بالقيم في التعاملات داخل المؤسسة.

العبارة (02) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (2.74) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة، ما يعني أن أفراد العينة يسعون إلى تحقيق أهدافهم بأي شكل كانت، كما تشير قيمة الانحراف المعياري (1.333) وهو أكبر من 1 مما يدل على أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارة (04) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.54) وهو ينتمي للمجال [1.8-2.6] ما يمثل درجة موافقة منخفضة، مما يدل على أنه يتم الأخذ بالقيم في التعاملات داخل المؤسسة، وبالنسبة لقيمة الانحراف المعياري (1.092) وهو أكبر من 1 مما يدل على أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارة (01) جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.33) وهو ينتمي للمجال [1.8-2.6] ما يمثل درجة موافقة منخفضة، ما يعني أن الالتزام بأنظمة المؤسسة وقوانينها مجد، كما تشير قيمة الانحراف المعياري (0.918) وهي أصغر من 1 مما يدل على أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة (03) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.23) وهو ينتمي للمجال [1.8-2.6] ما يمثل درجة موافقة منخفضة، ما يدل على أن أفراد العينة يقدررون العمل ولا يشعرون أن الاجتهاد فيه مضيعة للوقت. وبالنسبة لقيمة الانحراف المعياري (1.087) وهو أكبر من 1 مما يدل على أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

## 2-4- بعد العزلة

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب ودرجة الأهمية لإجابات أفراد العينة حول بعد العزلة:

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العزلة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
01	أشعر أنني أعمل بعيدا عن الجماعة	2.30	0.975	منخفضة	3
02	أفضل أن يكون تواصلني مع زملائي في المؤسسة ضعيف جدا	2.30	1.047	منخفضة	4
03	علاقتي مع زملائي لا تتسم بالثقة	2.33	1.024	منخفضة	2
04	أقضي معظم أوقات فراغي بعيدا عن المؤسسة	3.22	1.187	متوسطة	1
-	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل	2.53	0.740	منخفضة	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من نتائج الجدول رقم (19) أن:

قدر المتوسط الحسابي لبعد العزلة بـ (2.53) وهو ينتمي للمجال [1.8-2.6] ما يمثل درجة موافقة منخفضة، وهذا يدل على أن مستوى الشعور بالعزلة منخفض، ويعزى ذلك بأن أفراد العينة يعملون ضمن جماعة مما يجعل التواصل بينهم قوي جدا وبذلك تكون علاقتهم مبنية على الثقة.

العبارة (04) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.22) وهو ينتمي للمجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة، ما يعني أنهم يقضون أوقات فراغهم بعيدا عن المؤسسة. كما تشير قيمة الانحراف المعياري (1.187) وهو أكبر من 1 مما يدل على أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارة (03) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.33) وهو ينتمي للمجال [1.8-2.6] ما يمثل درجة موافقة منخفضة، ما يدل على أن علاقة الأفراد بين بعضهم تنسم بالثقة. وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.024) وهو أكبر من 1 مما يدل على أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارة (01) جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.30) وهو ينتمي للمجال [1.6-2.8] ما يمثل درجة موافقة منخفضة، أي أن الأفراد يعملون ضمن جماعة، وتشير قيمة الانحراف المعياري (0.975) وهي أصغر من 1 مما يدل على أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة (02) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.30) وهو ينتمي للمجال [1.8-2.6] بما يمثل درجة موافقة منخفضة، مما يدل على أن التواصل بين الأفراد قوي جدا، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.047) وهي أكبر من 1 مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

## 2-5- بعد غربة الذات

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب ودرجة الأهمية لإجابات أفراد العينة حول بعد غربة الذات:

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد غربة الذات

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
01	أشعر أن معاملة الرئيس لي تختلف عن معاملته لزملائي	2.74	1.024	متوسطة	2
02	ظروف عملي ليست مناسبة لي	2.57	0.992	منخفضة	4
03	تجتاحني أحيانا الرغبة في الاستقالة عن عملي	2.67	1.146	متوسطة	3
04	الراتب الذي أتقاضاه لا يتناسب مع عملي	2.86	1.192	متوسطة	1
-	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل	2.70	0.754	متوسطة	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من نتائج الجدول رقم (20) أن:

قدر المتوسط الحسابي لبعد غربة الذات بـ (2.70) وهو ينتمي للمجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة، يدل ذلك على أن مستوى شعور أفراد العينة بغربة الذات متوسط. ويعزى ذلك بأن ظروف العمل التي يعمل فيها الأفراد مناسبة لهم.

العبارة (04) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.86) وهو ينتمي للمجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة، ما يعني أن الراتب الذي يتقاضاه معظم أفراد العينة يتناسب مع عملهم، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.192) وهو أكبر من 1 مما يدل على أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارة (01) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.74) وهو ينتمي للمجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة، ما يدل على أن معاملة الرئيس للمرؤوسين لا تختلف من فرد إلى آخر، كما تشير قيمة الانحراف المعياري (1.024) وهو أكبر من 1 مما يدل على أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارة (03) جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.67) وهو ينتمي للمجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة أي أنهم لا يفكرون في الاستقالة عن عملهم، وتشير قيمة الانحراف المعياري (1.146) وهو أكبر من 1 إلى أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارة الثانية (02) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.57) وهو ينتمي للمجال [1.8-2.6] بما يمثل درجة موافقة منخفضة أي أن ظروف العمل داخل المؤسسة مناسبة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.992) وهو أصغر من 1 مما يدل على هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

### 3- عرض وتحليل بيانات محور أداء المورد البشري:

بعد عرض وتحليل البيانات الخاصة بعبارات المحور الأول الاغتراب الوظيفي ننتقل هنا إلى تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني والمتمثل في أداء المورد البشري وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا المحور كما يلي:

### الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور أداء المورد البشري

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
01	أحرص على الذهاب إلى عملي في الوقت المحدد	4.06	0.953	مرتفعة	7
02	لدي القدرة على مواجهة المشاكل التي تواجهني أثناء عملي	4.13	0.640	مرتفعة	3
03	وظيفتي مناسبة مع قدراتي	3.77	0.877	مرتفعة	18

15	مرتفعة	0.695	3.96	04	أتكيف بسهولة مع التغيرات التي تحصل في المؤسسة
12	مرتفعة	0.822	4.00	05	أتعاون مع زملائي في حل مشاكل العمل
4	مرتفعة	0.688	4.10	06	أمتلك القدرة على التخطيط لإنجاز العمل بشكل جيد
17	مرتفعة	0.764	3.78	07	أساهم كثيرا في تسهيل عمليات اتخاذ القرار
16	مرتفعة	0.802	3.94	08	لدي القدرة على تحمل مسؤولية أعلى
11	مرتفعة	0.653	4.01	09	يمكنني القيام بأعمال إضافية إذا تطلب الأمر
6	مرتفعة	0.622	4.06	10	لدي القدرة على التصرف بذكاء عند المواقف الصعبة
14	مرتفعة	0.840	3.97	11	أحرص على أن لا أغيب عن العمل
13	مرتفعة	0.866	3.99	12	العمل ضمن فريق العمل يساهم في رفع مستوى الأداء
9	مرتفعة	0.618	4.03	13	لدي المهارة في تنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة
2	مرتفعة	0.733	4.14	14	أقبل النصح عندما أخطأ في أداء عملي
8	مرتفعة	0.776	4.04	15	أتسم بالتركيز وقوة الملاحظة أثناء العمل
10	مرتفعة	0.630	4.01	16	لدي علاقات جيدة مع زملائي في العمل
1	مرتفعة	0.641	4.17	17	أطلع أن أقدم أداء ذو جودة عالية في مهامي المنجزة
5	مرتفعة	0.731	4.10	18	أسعى للقيام بوظيفتي حسب المعايير المطلوبة
-	مرتفعة	0.488	4.01		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من الجدول رقم (21) أن:

بالنسبة لمحور أداء المورد البشري ككل فقدّر المتوسط الحسابي بـ (4.01) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-4.3] بما يمثل درجة مرتفعة، مما يدل على أن مستوى أداء المورد البشري لأفراد العينة مرتفع، يعزى ذلك بالدرجة الأولى بأنهم يتطلعون لتقديم أداء ذو جودة عالية في إنجاز مهامهم، كما أنهم يتقبلون النصح في حالة وقوعهم في خطأ أثناء قيامهم بأعمالهم، كما لديهم القدرة على مواجهة المشاكل التي تعترضهم وعلى التخطيط للإنجاز بشكل جيد.

العبارة (17) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.17) وهو ينتمي للمجال [4.3-3.4] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، ما يعني أن أفراد العينة يتطلعون أن يقدموا أداء ذو جودة عالية في مهامهم المنجزة. وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.641) وهو أصغر من 1، مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

العبارة (14) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.14) وهو ينتمي للمجال [4.3-3.4] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، ما يعني أن أفراد العينة يتقبلون النصح عندما يخطئون في أداء عملهم. كما تشير قيمة الانحراف المعياري (0.733) وهي أصغر من 1 إلى وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

العبارة (02) جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.13) وهو ينتمي للمجال [4.3-3.4] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، أي أن أفراد العينة لديهم القدرة على مواجهة المشاكل التي تواجههم أثناء عملهم. وبانحراف معياري (0.640) وهي أصغر من 1 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

العبارة (06) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.10) وهو ينتمي للمجال [4.3-3.4] بما يمثل درجة موافقة مرتفعة. أي أن أفراد العينة يمتلكون القدرة على التخطيط والعمل بشكل جيد. كما تشير قيمة الانحراف المعياري (0.688) وهي أصغر من 1 إلى وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

العبارة (18) جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.10) وهو ينتمي للمجال [4.3-3.4] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، ما يعني أن أفراد العينة يسعون للقيام بوظيفتهم حسب المعايير المطلوبة. كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.731) وهي أصغر من 1 مما يدل على وجود تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة (10) جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4.06) وهو ينتمي للمجال [4.3-3.4] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، أي أن أفراد العينة لديهم القدرة على التصرف بذكاء عند المواقف الصعبة. كما تشير قيمة الانحراف المعياري (0.662) وهي أصغر من 1 إلى وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

العبارة (01) جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (4.06) وهو ينتمي للمجال [4.3-3.4] بما يمثل درجة موافقة مرتفعة، أي أن أفراد العينة يحرصون على الذهاب إلى عملهم في الوقت المحدد. وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.953) وهي أصغر من 1، ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

العبارة (15) جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (4.04) وهو ينتمي للمجال [4.3-3.4] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، ما يعني أن أفراد العينة يتسمون بالتركيز وقوة الملاحظة أثناء عملهم. كما تشير قيمة الانحراف المعياري (0.776) وهي أصغر من 1 إلى وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

العبارة (13) جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (4.03) وهو ينتمي للمجال [4.3-3.4] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، أي أن أفراد العينة لديهم مهارات في تنفيذ الأوامر والتعليمات بدقة. كما تشير قيمة الانحراف المعياري (0.618) وهي أصغر من 1، إلى وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

العبارة (16) جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (4.01) وهو ينتمي للمجال [3.4-4.3] بما يمثل درجة موافقة مرتفعة، أي أن أفراد العينة لديهم علاقات جيدة مع زملائهم في العمل. كما تشير قيمة الانحراف المعياري (0.630) وهي أصغر من 1 مما يدل على وجود تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة (09) جاءت في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (4.01) وهو ينتمي للمجال [3.4-4.3] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، ما يعني أن أفراد العينة يمكنهم القيام بأعمال إضافية إذا تطلب الأمر. كما تشير قيمة الانحراف المعياري (0.653) وهي أصغر من 1 إلى وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

العبارة (05) جاءت في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي (4.00) وهو ينتمي للمجال [3.4-4.3] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، أي أن أفراد العينة متعاونين في حل المشاكل التي تواجههم في العمل. وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.822) وهي أصغر من 1، مما يدل على وجود تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة (12) جاءت في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي (3.99) وهو ينتمي للمجال [3.4-4.3] بما يمثل درجة موافقة مرتفعة، أي أن عمل الأفراد ضمن فريق يساهم في رفع مستوى أدائهم. وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.866) وهو أصغر من 1، مما يدل على وجود تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة (11) جاءت في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي (3.97) وهو ينتمي للمجال [3.4-4.3] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، أي أن أفراد العينة يحرصون على أن لا يغيّبوا عن عملهم. كما تشير قيمة الانحراف المعياري (0.840) وهي أصغر من 1، إلى وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

العبارة (04) جاءت في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي (3.96) وهو ينتمي للمجال [3.4-4.3] بما يمثل درجة موافقة مرتفعة أي أن أفراد العينة يتكيفون بسهولة مع التغيرات التي تحصل في المؤسسة. وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.695) وهي أصغر من 1، مما يدل على وجود تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة (08) جاءت في المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي (3.94) وهو ينتمي للمجال [3.4-4.3] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، ما يعني أن أفراد العينة لديهم القدرة على تحمل مسؤولية أعلى. كما تشير قيمة الانحراف المعياري (0.802) وهو أصغر من 1، إلى وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

العبارة (07) جاءت في المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي (3.78) وهو ينتمي للمجال [3.4-4.3] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، أي أن هناك أفراد العينة يساهمون كثيرا في تسهيل عمليات اتخاذ القرار. وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.764) وهي أصغر من 1، مما يدل على وجود تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة (03) جاءت في المرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي (3.77) وهو ينتمي للمجال [3.4-4.3] بما يمثل درجة موافقة مرتفعة أي أن وظيفة الأفراد تتناسب مع قدراتهم. كما تشير قيمة الانحراف المعياري (0.877) وهو أصغر من 1، إلى وجود تجانس في إجابات أفراد العينة. الجدول الموالي يوضح ملخص لمتوسطات الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لمحور الاغتراب الوظيفي و أبعاده و محور أداء المورد البشري:

الجدول رقم (22) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للمتغيرات

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
-	0.615	2.52	الاغتراب الوظيفي
4	0.750	2.52	العجز
5	0.728	2.38	اللامعنى
2	0.832	2.64	اللامعيارية
3	0.740	2.53	العزلة
1	0.754	2.70	غربة الذات
-	0.488	4.01	أداء المورد البشري

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (22) أن الاغتراب الوظيفي موجود في مؤسسة ميناء جن جن -جيجل- بدرجة منخفضة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي له ب (2.52) وهو ينتمي للمجال [1.8-2.6] ما يمثل درجة موافقة منخفضة وقدّر الانحراف المعياري ب(0.615) وهو أصغر من 1، ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب أبعاد الاغتراب ترتيباً تنازلياً من أعلى إلى أقل درجة كما يلي:

- في المرتبة الأولى يأتي بعد غربة الذات، بمتوسط حسابي (2.70)
- في المرتبة الثانية يأتي بعد اللامعيارية، بمتوسط حسابي (2.64)
- في المرتبة الثالثة يأتي بعد العزلة، بمتوسط حسابي (2.53)
- في المرتبة الرابعة يأتي بعد العجز، بمتوسط حسابي (2.52)
- في المرتبة الخامسة يأتي بعد اللامعنى، بمتوسط حسابي (2.38).

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي والتعددية الخطية:

1- اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل التطرق لاختبار فرضيات الدراسة لا بد من اختبار طبيعة توزيع البيانات، والتأكد من أنها تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، من أجل ذلك اعتمدنا على معاملي "الالتواء والتفطح" لمعرفة طبيعة توزيع البيانات. حيث أن معامل الالتواء يجب أن يكون أقل من القيمة 3 ومعامل التفطح أقل من القيمة 20 عندها يمكننا القول أن بأن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي<sup>1</sup>. (انظر الملحق رقم 07). وقد جاءت نتائج اختبار طبيعة توزيع البيانات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): معامل الالتواء والتفطح للمتغيرين

معامل التفطح	معامل الالتواء	المتغيرات	
-0.467	0.199	العجز	الاغتراب الوظيفي
-0.112	0.363	اللامعنى	
-0.291	0.296	اللامعيارية	
-0.825	0.838	العزلة	
-0.643	-0.116	غربة الذات	
3.155	-0.656	أداء المورد البشري	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ:

▪ معاملات الالتواء كانت ضمن المجال  $[-0.656, 0.838]$  وهي أقل من 03.

▪ معاملات التفطح كانت ضمن المجال  $[-0.643, 3.155]$  وهي أقل من 20.

ويمكن القول أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات المعلمية.

2- اختبار التعددية الخطية:

من أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة المستقلة غير مرتبطة فيما بينها تم الاعتماد على اختباري

معامل التضخم التباين المسموح. (أنظر الملحق رقم 08).

<sup>1</sup>: جهيد بوطالب، عيسى نجيمي، أثر الدعم التنظيمي على الرضا الوظيفي- دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 02، 2019، ص592.

الجدول رقم (24): نتائج اختباري معامل تضخم التباين والتباين المسموح للمتغيرات المستقلة

المتغيرات	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance
العجز	1.445	0.692
اللامعنى	2.215	0.452
اللامعيارية	2.310	0.433
العزلة	2.240	0.446
غربة الذات	2.310	0.433

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتضح لنا من نتائج الجدول رقم (24) أن قيم معاملات تضخم التباين محصورة بين القيمتين (1.445) و (2.310) وهي أصغر من (10) وأن قيم التباين المسموح محصورة بين القيمتين (0.33) و (0.692) وهي أكبر من (0.1) وعليه يمكن القول أن نتائج اختبار عدم ارتباط المتغيرات المستقلة جيدة وأنها صالحة لاختبار الفرضيات.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار الفرضية الرئيسية: تنص الفرضية الرئيسية على ما يلي:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاغتراب الوظيفي بأبعاده مجتمعة (العجز، اللامعنى، اللامعيارية، العزلة، غربة الذات) في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن -جيجل- ".

من أجل التأكد من صحتها تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد والجدول رقم (25) يوضح النتائج المتحصل عليها. (أنظر الملحق رقم 09)

الجدول رقم (25): نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of Variances for regression (المتغير

التابع أداء المورد البشري):

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F	معامل الارتباط R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R
1 الانحدار	2.633	5	0.527	2.436	0.044	0.162	0.403
الخطأ المتبقي	13.619	63	0.216	-	-	-	-
المجموع	16.252	68	-	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (25) أن مستوى الدلالة لـ F يساوي (0.044) وهو أقل من (0.05) ما يشير أن النموذج ذو دلالة إحصائية، كما بلغت قيمة معامل الارتباط R بـ (0.403) ما يبين أن الارتباط سلبي ومتوسط بين الاغتراب الوظيفي وأداء المورد البشري، كما بلغت أيضا قيمة معامل التحديد  $R^2$  بـ (0.162) أي أن (16.2%) من التغير في أداء المورد البشري يعود إلى التغير في الاغتراب الوظيفي والباقي يعود إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

وعليه يمكن القول بأن الفرضية الرئيسية مقبولة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاغتراب الوظيفي بأبعاده مجتمعة (العجز، اللامعنى، اللامعيارية، العزلة، غربة الذات) في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن - جيجل -".

## 2- اختبار الفرضيات الفرعية:

تم اختبار كل بعد من أبعاد الاغتراب الوظيفي المتمثلة في ( العجز، اللامعنى، اللامعيارية، العزلة، غربة الذات) في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن - جيجل - من خلال اختبار تحليل تباين الانحدار المتعدد، والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول رقم (26).

### الجدول رقم (26): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

النموذج	معاملات غير نمطية		معاملات نمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
	B	الخطأ المعياري			
ثابت constance	4.502	0.245	Beta -	18.362	0.000
العجز	0.30	0.90	0.45	0.238	0.744
اللامعنى	-0.54	0.115	-0.80	-0.465	0.644
اللامعيارية	-0.208	0.103	-0.354	-2.019	0.048
العزلة	-0.123	0.114	-0.187	-1.083	0.283
غربة الذات	0.145	0.114	0.223	1.273	0.208

المتغير التابع: أداء المورد البشري.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

## 1-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

جاءت صيغة الفرضية كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده

العجز في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن - جيجل -".

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (26) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (T) الخاصة ببعده العجز تقدر بـ (0.744)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد في هذه الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يؤكد رفض الفرضية الفرعية الأولى أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده العجز في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن.

#### 1-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الثانية كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده اللامعنى في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن - جيجل -".

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (26) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (T) الخاصة ببعده اللامعنى تقدر بـ (0.644)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد في هذه الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يؤكد رفض الفرضية الفرعية الثانية، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده اللامعنى في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن.

#### 1-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الثالثة كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده اللامعيارية في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن - جيجل -".

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (26) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (T) الخاصة ببعده اللامعيارية تقدر بـ (0.048)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المحدد في هذه الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده اللامعيارية في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة مقبولة.

كما تشير قيمة المعاملات النمطية Beta ( $\text{Beta} = -0.354$ ) وهي سالبة أي زيادة اللامعيارية بدرجة واحدة يؤدي إلى انخفاض أداء المورد البشري بـ (0.354)، وأن اللامعيارية تؤثر سلباً على أداء الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن.

#### 1-4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الرابعة كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده العزلة في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن - جيجل -".

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (26) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (T) الخاصة ببعده العزلة تقدر بـ (0.283)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد في هذه الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يعني أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده العزلة في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن وعليه فإن الفرضية الفرعية الرابعة مرفوضة.

2-5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

جاءت صيغة الفرضية الخامسة كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد غربة الذات في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن - جيجل -".

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (26) أن قيمة الدلالة الإحصائية ل (T) الخاصة ببعد العجز تقدر بـ (0.208)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد في هذه الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يعني أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد غربة الذات في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن وعليه فإن الفرضية الفرعية الخامسة مرفوضة.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل للدراسة التطبيقية، حيث تم دراسة أثر الاغتراب الوظيفي في أداء المورد البشري على عينة من إطارات مؤسسة ميناء جن جن بجيجل، بحيث تم اقتصار الدراسة على توزيع (82) استبانة ولقد تم استرجاع (69) منها قابلة للمعالجة، بحيث تم تفريغها في برنامج Spss لتحليلها، ثم عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية وبعدها استعراض النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال اختبار صحة الفرضيات، بحيث تم التوصل إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاغتراب الوظيفي في أداء المورد البشري، أما فيما يخص أثر أبعاد الاغتراب الوظيفي ( العجز، اللامعنى، اللامعيارية العزلة، غربة الذات) في أداء المورد البشري وجدنا أن كلها لا تؤثر في أداء المورد البشري ما عدا بعد اللامعيارية.

أوضحت هذه الدراسة أن للاغتراب الوظيفي أثر فعال على أداء المورد البشري، فالمنظمات اليوم تسعى جاهدة لتحقيق التطور والاستمرار وهذا لن يتحقق إلا إذا اهتمت بالعنصر البشري الذي يمثل جوهر المؤسسة. حيث أصبح الهدف الرئيسي لجل المؤسسات الحالية هو محاربة مظاهر الاغتراب الوظيفي ومحاولة التقليل من أسبابها وذلك من خلال الاهتمام بمعنويات الأفراد من حيث الجانب النفسي حتى يستطيع تجاوز هته الأزمة والقيام بأعماله على أكمل وجه.

من خلال هذه الدراسة توصلنا لمجموعة من النتائج والاقتراحات، التي من شأنها أن تحد من ظاهرة

الاغتراب الوظيفي:

أولاً: النتائج:

أ- النتائج النظرية:

- 1- يعبر الاغتراب الوظيفي عن شعور العاملين بعدم انتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها، وأنها لم تعد المكان المناسب للاستمرار فيهم مما يؤدي إلى شعورهم بمشاعر سلبية.
- 2- الأبعاد الأكثر شيوعاً للاغتراب الوظيفي هي: العجز، اللامعنى، اللامعيارية، العزلة، غربة الذات.
- 3- الاغتراب الوظيفي له آثار سلبية عديدة سواء على الأفراد أو على المنظمة ككل، فهو يخفض من الإبداع ويضعف الانسجام بين الأفراد ويثبط الدافعية للعمل.
- 4- يعتبر أداء المورد البشري نتاج لما يقدمه الفرد جراء قيامه بمهام ما إذ يجب أن يتوفر لدى الفرد عنصر القدرة والرغبة وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.
- 5- إن الاهتمام بأداء الفرد في المؤسسة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها، ويعتبر من أهم الموارد بالمؤسسة.
- 6- لأداء المورد البشري محددات تبين مستواه تتمثل في محددات داخلية كالجهد والقدرات وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، ومحددات خارجية كمتطلبات العمل والبيئة التنظيمية والبيئة الخارجية.

ب- النتائج التطبيقية:

- 7- مستوى الاغتراب الوظيفي لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن منخفض حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.52)، و تختلف هذه النتيجة مع دراسة Fouad Kurdi (2018) ودراسة Moh.d Ahmed (2017) Abdel-Qader (2017) ميساء جمال محمد عواد (2011)، ودراسة يوسف عبد عطية بحر ومياسة سعيد محمد أبو سلطان (2013)، التي تؤكد وجود مستوى مرتفع للاغتراب الوظيفي، وتتفق مع دراسة أروى محمد أبو مقدم (2014).

كما لاحظنا تباين في أبعاد الاغتراب الوظيفي من حيث المتوسط الحسابي:

- جاء بعد غربة الذات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب (2.70)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة مع أروى محمد عابد أبو مقدم (2014)، وتتفق مع دراسة Moh.d Ahmed Abdel-Qader (2017)

- جاء بعد العزلة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب(2.53)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أروى محمد أبو مقدم(2014).

- جاء بعد العجز في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2.52)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أروى أبو مقدم(2014) .

- في المرتبة الرابعة جاء بعد اللامعيارية بمتوسط حسابي قدره (2.46)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أروى أبو مقدم (2014).

- أخيرا يأتي بعد اللامعنى في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (2.38)، تتفق هذه النتيجة مع دراسة أروى أبو مقدم(2014).

8- مستوى أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن مرتفع حيث قدر متوسطه الحسابي ب(4.01)، وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات مثل: دراسة Moh.d Ahmed Abdel-Qader (2017) ودراسة ميساء جمال محمد عواد (2011)، وتختلف مع باقي الدراسات مثل: دراسة يوسف عبد عطية بحر و مياسة سعيد محمد أبو سلطان (2013) ودراسة Fouad Kurdin (2018).

10- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاغتراب الوظيفي بأبعاده ( العجز، اللامعنى، اللامعيارية، العزلة، غربة الذات) في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن بجيجل، وتتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة أسماء سعيد عبد الله الشهراني (2020)، ودراسة Mosoumeh Falah Nodehi (2018).

11- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد العجز في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن بجيجل.

12- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد اللامعنى في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن بجيجل.

13- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد اللامعيارية في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن بجيجل.

14- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد العزلة في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن بجيجل.

15- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد غربة الذات في أداء المورد البشري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة ميناء جن جن بجيجل.

### ثانياً: المقترحات

- 1- إتاحة الفرصة للعاملين في المؤسسة للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر في عملهم والسماح لهم بإبداء آرائهم ومقترحاتهم، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء وتقليل الاغتراب في مؤسسة ميناء جن جن بجبل.
- 2- تعزيز المشاركة الجماعية وتشكيل فرق عمل لتنمية روح العمل الجماعي وبتث ثقافة التعاون بين العاملين.
- 3- توفير أجواء اجتماعية ملائمة لزيادة التفاعل بين العاملين وذلك من خلال الأنشطة الاجتماعية الهادفة.
- 4- الاهتمام أكثر بالتدريب من خلال برمجة دورات تدريبية واستخدام أسلوب تدوير العمل وذلك للقضاء على الروتين في العمل.
- 5- التأكيد على أخلاقيات العمل في القيام بالوظائف من خلال تضمين تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة للأفراد.
- 6- متابعة إدارة المؤسسة لواقع العدالة التعاملية والتأكد من أن كافة العاملين يتم معاملتهم بعدالة واحترام وهذا من خلال التواصل المستمر بين الإدارة العليا والعاملين.
- 7- العمل على توفير ظروف عمل مناسبة ومريحة للأفراد من أجل تحقيق الرضا.
- 8- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار مسببات الاغتراب الوظيفي وآثاره السلبية ومحاولة معالجتها.
- 9- ضرورة إعادة النظر في نظام الأجور والرواتب المعمول به في المؤسسة، من خلال تصميم نظام للأجر يتناسب مع طبيعة الوظائف الموجودة في المؤسسة وهذا يكون عن طريق القيام بتقييم الوظائف بشكل مستمر.

### ثالثاً: آفاق البحث:

- بناء على الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة ميناء جن جن -جبل- ومختلف النتائج المتوصل إليها تم اقتراح آفاق للبحث متمثلة في:
- ✚ أثر الاغتراب الوظيفي على تمكين العاملين.
  - ✚ دور العدالة التنظيمية في تفشي الاغتراب الوظيفي.
  - ✚ أثر الاغتراب الوظيفي على عملية اتخاذ القرارات.
  - ✚ أثر نظام الحوافز على الاغتراب الوظيفي.

# قائمة المراجع

## المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

- 1- بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية لبنان، 2002.
- 2- جودة محفوظ، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام Spss، دار وائل، عمان، 2008.
- 3- زرواتي رشيد، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية وتدريبية)، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.
- 4- المحاسنة إبراهيم محمد، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع البحرين، 2013.
- 5- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 6- المغربي كمال محمد، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 7- النبهان موسى، أساسيات الإحصاء في التربية والعلوم الإنسانية والاجتماعية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، مصر، 2015.

ثانياً: المقالات

- 1- أبو حمور حسام محمود، رانيا جعفر قشيطات، محمد عبد الله الريالات، الاغتراب الوظيفي وأثره على كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 26، 2018.
- 2- باهات بدرية عيسى فرج، الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم -المرج، المجلة الليبية العالمية، العدد 56، 2022.
- 3- بحر يوسف عبد عطية، أبو سلطان مياسة سعيد محمد، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، العدد 05، 2013.
- 4- بريس أحمد كاظم، حسين بشار عباس، أثر عمليات العقد النفسي في الاغتراب الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 10، العدد 41، 2014.
- 5- بلقايد إبراهيم وشوقي يوري، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، الجزائر، 2017.

- 6- بوشيخي إيمان، صبيان عائشة، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة بمؤسسة سواتين لإنتاج النسيج soitin -جامعة تلمسان-، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 09، 2016.
- 7- بوطالب جهيد، نجيمي عيسى، أثر الدعم التنظيمي على الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية المجلد 12، العدد 02، 2019.
- 8- جديدي زليخة، الاغتراب، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 08، 2012.
- 9- الخفاجي رشا مهدي، تأثير مناخ العمل الأخلاقي التنظيمي في الاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية في محطة الكهرباء الهارثة في البحيرة، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 39، 2019.
- 10- دروزة سوزان صالح، القواسمي ديمة شكري، أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 2، 2014.
- 11- رضوان علاء فرج حسن، السيد آلاء سعيد عبد الحميد، نموذج هيكل لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في ظل وجود الاغتراب الوظيفي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 04، العدد 02، 2022.
- 12- الزاوي صورية، موسي سهام، أثر جودة بيئة العمال على مستوى الاغتراب الوظيفي: دراسة حالة مديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 26، 2021.
- 13- الشهراني أسماء سعيد عبد الله ، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في منظمة عسير، مجلة جامعة فلسطين بأبحاث والدراسات، المجلد 10، العدد 03، 2020.
- 14- علي حيدر حمود، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل الاسمنت الكوفة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 04، العدد 01، 2012.
- 15- فتحي عبد اللطيف مايسة أحمد، أبو العينين رانيا السيد ، أثر تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الفنادق: دراسة ميدانية على عينة من فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة، مصر، 2019.
- 16- قدي عبد المجيد، زروخي فيروز، سلام عبد الرزاق، دور العدالة التنظيمية في الحد من الاغتراب الوظيفي، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي، المجلد 14، العدد 03، 2020.
- 17- قواسمية العلمي، بالنور يوسف، أداء الموارد البشرية في ظل متغير الإدارة الإلكترونية، مجلة باحث العدد 03، الجزائر، 2022.
- 18- كيرد عمار، القيادة الإدارية وأثرها على الأداء، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 08، 2017.
- 19- لمين نصيرة، الاغتراب الوظيفي في ضوء بعض المتغيرات دراسة ميدانية بمصنع الاسمنت المسيلة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 06، 2015.

- 20- المطيري عزيزة مفرح فرحان، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى عينة من الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، المجلد 35، العدد 168، 2016.
- 21- معدن شريفة، العمري سليمة، الاغتراب الوظيفي ضوء مقاربات سوسولوجية، مجلة العلوم الإنسانية- المركز الجامعي علي كافي تندوف، العدد 05، 2018.
- 22- هزرشي طارق، أبعاد المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات في ولاية الجلفة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 08، العدد 01، 2017.
- ثالثا: الرسائل الجامعية:
- 1- أبو مقدم أروى محمد عايد، مستوى الاغتراب الوظيفي وأسبابه لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس والخليل، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة القدس، فلسطين، 2014.
- 2- برسولي فوزية، أثر التمكين في الأداء البشري: دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2018.
- 3- بن زاهي منصور، الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية والانجاز، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006/2007.
- 4- بوعيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر، 2009.
- 5- الجوري فؤاد محمد علاء الدين، أثر المناخ في أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على العاملين في وزارة الزراعة السورية، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2015.
- 6- خالدي الحواس، المسؤولية الاجتماعية وأثرها في الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر 2017-2018.
- 7- خليل حازم وإبداح سليم، فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت وعلاقتها بأداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، فلسطين، 2018-2019.
- 8- زعيلق محمد، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالاحترق النفسي وأثرهما على الأداء التربوي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران-02- محمد بن احمد، الجزائر، 2020-2021.
- 9- شيخي مليكة، مساهمة حوكمة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين وتحقيق رضا الزبائن: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر، 2021-2022.
- 10- عابد موسى لطفي خالد، الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقته بالمناخ التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017-2018.

- 11- عرفة نسرین صالح عبد السمیع، مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة القدس، فلسطين، 2018-2019.
- 12- علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة شركة سونلغاز، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012-2013.
- 13- عواد ميساء جمال محمد، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بأداء الموظفين في المجلس التشريعي الفلسطيني في مدينة رام الله، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2010-2011.
- 14- غزالي أحمد جمال، أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2015-2016.
- 15- مصطفى ريماء، أثر ثقافة المنظمة على أداء العاملين في المستشفيات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان، 2016-2017.
- 16- ولد سيدن باباه، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء: دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية **BMCI**، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2009-2010.
- 17- يخلف رابح، نحو تقييم لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة، الجزائر، 2006-2007.

#### المراجع باللغة الأجنبية:

1. A Kozhika Anastasiia & V. Leodni Vinokurov, **Work alienation during covid-19 : main factors and conditions ( an example of university professors)**, psychology in Russia: state of the atr, vol 13, N° 04, 2020
2. Abdel-Qadr Moh.d Ahmed, **Work alienation and its influence on employee's performance among a sample of the industrial sector in Jordan**, journal of resources development and management , vol 37, 2017.
3. Erdem Mustafa, **the level of quality of work life to predict work alienation**, educational consultancy and research center, vol 14, N° 02, 2014.
4. Ertekim Alpaslo Baki & Avunduk Yesin, **The relationship between job satisfaction and job performance**, journal of education issues, vol 07, N°02, 2021.
5. G Santas & O Isik & A Demir, **The effect of loneliness at work, work stress on work alienation and work alienation on employee's performance in Turkish health care institution**, South Asia journal of management sciences, vol 10, N° 02, 2016.
6. Hermina Utin Nina & Yosepha Sri Yanthy, **The mode of employee performance**, international Review of management and marketing, vol 09, N°03, 2019.
7. Iskamoto Dedi, **Stress and its impact on employee performance**, international journal of social management studies, vol 02, N°03, 2021.
8. Kurdi Fouad, **The impact of job alienation on the performance among palestinian edictal complex employees**, journal international humanities studies, vol 03, N° 03, 2018.

9. Limon Ibrahim & Senay sezgin Nartgum **development of teacher job performance scale and determining teachers job performance level**, journal of theory ethical education science, vol 13, N°03,2020.
10. Naveed Ahmad & Nadeem Iqbal and Komal Javed and Naqvi Hamad, **Impact of organizational commitment and employee performance on the employee satisfaction**, journal of learning teaching and educational research, vol 01, N°01, 2014.
11. Nodehi Masoumeh Falah, **Job alienation and its impact on teachers job performance and quality of life in shahroud country, iran**, journal of occupational health and epidemiology's vol 09, N°01, 2020.
12. Sorros J.C & Tanewshi G.A & Winter R.P & Santora J.C & Densten I.L, **Work alienation and organizational leadership**, British academy of management, vol 13, N° 04, 2002.
13. Sulu Seyfettin & Ceylan Abnan, **Work alienation as a mediator of the relationship between organizational injustice and organizational commitment implications for healthcare professional**, international journal of business and management, vol 05, N° 08, 2010.
14. Taber S. Keth, **The Use of Cranbach's Alpha when developing and reporting research instruments in science education**, science education centre, vol 48,2018.
15. V. Robert Krejcie & W. Daryle Morang, **Determining sample size for research activities educational and psychological measurement**, 1970.

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الكلية	الرتبة	الأستاذ	رقم
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	أستاذ التعليم العالي	نجيمي عيسى	01
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	أستاذة التعليم العالي	مقراش فوزية	02

الملحق رقم (02): أداة الدراسة  
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

### استبانة الدراسة

الأستاذ الفاضل، الأستاذة الفاضلة

نضع بين أيديكم استمارة بحث خاصة بدراسة:

"أثر الاغتراب الوظيفي في أداء المورد البشري": دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن - جيجل -.

نرجو منكم إبداء آرائكم حول العبارات الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كمنطاب في المسار الدراسي للسنة الثانية ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية. لذا نرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجابتك ومساهمتك عوننا كبيرا لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

من إعداد الطالبتين :

- حليس فطيمة الزهرة.
- بوزرطيط نورالهدى.

تحت إشراف:  
د. كرامش بلال

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى التفضل بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة.

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- السن:

من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

أقل من 30 سنة

50 سنة فأكثر

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة

3- الحالة الاجتماعية:

أرمل (ة)

مطلق (ة)

متزوج (ة)

أعزب (عزباء)

4- المستوى العلمي:

دراسات عليا

جامعي

تكوين مهني

5- عدد سنوات الخبرة:

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

15 سنة فأكثر

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة

ثانياً: محاور الدراسة

المحور الأول: الاغتراب الوظيفي

رقم	العبارات				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	البعد الأول: العجز								
1	أتجنب تحمل المسؤولية اتجاه بعض القرارات								
2	مشاركتي في أنشطة المؤسسة محدود جدا								
3	أظن أنني لا أستطيع الاستمرار في عملي								
4	أجد صعوبة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبلي الوظيفي								
البعد الثاني: اللامعنى									
5	أعاني من ضعف الشعور بالقيمة الذاتية عند القيام بعملتي								
6	العمل الذي أمارسه لا يمكنني من تحقيق ذاتي								
7	هناك عدم وضوح في الأعمال الموكلة إلي								
8	العمل الذي أمارسه ممل بسبب الروتين								
البعد الثالث: اللامعيارية									
9	أشعر أن الالتزام بأنظمة المؤسسة وقوانينها غير مجد								
10	أسعى إلى تحقيق أهدافي الخاصة بأي شكل كانت								

## الملاحق

					11	أشعر أن الاجتهاد في العمل مجرد مضبعة للوقت
					12	لا يتم الآخذ بالقيم في التعاملات داخل المؤسسة
<b>البعد الرابع: العزلة</b>						
					13	أشعر أنني أعمل بعيدا عن الجماعة
					14	أفضل أن يكون تواصلني مع زملائي في المؤسسة ضعيف جدا
					15	علاقتي مع زملائي لا تتسم بالثقة
					16	أقضي معظم أوقات فراغي بعيدا عن المؤسسة
<b>البعد الخامس: غربة الذات</b>						
					17	أشعر أن معاملة الرئيس لي تختلف عن معاملته لزملائي
					18	ظروف عملي ليست مناسبة لي
					19	تجتاحني أحيانا الرغبة في الاستقالة عن عملي
					20	الراتب الذي أتقاضاه لا يتناسب مع عملي

## المحور الثاني: أداء المورد البشري

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
21	أحرص على الذهاب إلى عملي في الوقت المحدد					
22	لدي القدرة على مواجهة المشاكل التي تواجهني أثناء عملي					
23	وظيفتي مناسبة مع قدراتي					
24	أتكيف بسهولة مع التغيرات التي تحصل في المؤسسة					
25	أتعاون مع زملائي في حل مشاكل العمل					
26	أمتلك القدرة على التخطيط لانجاز العمل بشكل جيد					
27	أساهم كثيرا في تسهيل عمليات اتخاذ القرار					
28	لدي القدرة على تحمل مسؤولية أعلى					
29	يمكنني القيام بأعمال إضافية إذا تطلب الأمر					
30	لدي القدرة على التصرف بذكاء عند المواقف الصعبة					
31	أحرص على أن لا أغيب عن العمل					
32	العمل ضمن فريق العمل يساهم في رفع مستوى الأداء					
33	لدي المهارة في تنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة					
34	أقبل النصح عندما أخطأ في أداء عملي					
35	أنتسم بالتركيز وقوة الملاحظة أثناء العمل					
36	لدي علاقات جيدة مع زملائي في العمل					

## الملاحق

					أنتطلع أن أقدم أداء ذو جودة عالية في مهامى المنجزة	37
					أسعى للقيام بوظيفتى حسب المعايير المطلوبة	38

الملحق رقم (03): معاملات الارتباط لاختبار الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

Corrélations

		X1	X2	X3	X4	بعد العجز
X1	Corrélation de Pearson	1	,546**	,233	,292*	,746**
	Sig. (bilatérale)		,000	,054	,015	,000
	N	69	69	69	69	69
X2	Corrélation de Pearson	,546**	1	,288*	,204	,738**
	Sig. (bilatérale)	,000		,016	,092	,000
	N	69	69	69	69	69
X3	Corrélation de Pearson	,233	,288*	1	,507**	,678**
	Sig. (bilatérale)	,054	,016		,000	,000
	N	69	69	69	69	69
X4	Corrélation de Pearson	,292*	,204	,507**	1	,688**
	Sig. (bilatérale)	,015	,092	,000		,000
	N	69	69	69	69	69
العجز	Corrélation de Pearson	,746**	,738**	,678**	,688**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	69	69	69	69	69

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		X5	X6	X7	X8	اللامعنى
X5	Corrélation de Pearson	1	,591**	,409**	,237*	,727**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,050	,000
	N	69	69	69	69	69
X6	Corrélation de Pearson	,591**	1	,390**	,353**	,792**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,003	,000
	N	69	69	69	69	69
X7	Corrélation de Pearson	,409**	,390**	1	,351**	,728**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,003	,000
	N	69	69	69	69	69
X8	Corrélation de Pearson	,237*	,353**	,351**	1	,692**
	Sig. (bilatérale)	,050	,003	,003		,000
	N	69	69	69	69	69
اللامعنى	Corrélation de Pearson	,727**	,792**	,728**	,692**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	69	69	69	69	69

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		X9	X10	X11	X12	اللامعيارية
X9	Corrélation de Pearson	1	,509**	,496**	,538**	,788**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	69	69	69	69	69
X10	Corrélation de Pearson	,509**	1	,301*	,447**	,726**
	Sig. (bilatérale)	,000		,012	,000	,000
	N	69	69	69	69	69
X11	Corrélation de Pearson	,496**	,301*	1	,674**	,787**
	Sig. (bilatérale)	,000	,012		,000	,000
	N	69	69	69	69	69
X12	Corrélation de Pearson	,538**	,447**	,674**	1	,849**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	69	69	69	69	69
اللامعيارية	Corrélation de Pearson	,788**	,726**	,787**	,849**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	69	69	69	69	69

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		X13	X14	X15	X16	العزلة
X13	Corrélation de Pearson	1	,412**	,471**	,120	,685**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,326	,000
	N	69	69	69	69	69
X14	Corrélation de Pearson	,412**	1	,589**	,254*	,794**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,035	,000
	N	69	69	69	69	69
X15	Corrélation de Pearson	,471**	,589**	1	,133	,762**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,276	,000
	N	69	69	69	69	69
X16	Corrélation de Pearson	,120	,254*	,133	1	,575**
	Sig. (bilatérale)	,326	,035	,276		,000
	N	69	69	69	69	69
العزلة	Corrélation de Pearson	,685**	,794**	,762**	,575**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	69	69	69	69	69

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		X17	X18	X19	X20	غربة الذات
X17	Corrélation de Pearson	1	,552**	,439**	,125	,737**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,305	,000
	N	69	69	69	69	69
X18	Corrélation de Pearson	,552**	1	,388**	,195	,740**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,109	,000
	N	69	69	69	69	69
X19	Corrélation de Pearson	,439**	,388**	1	,201	,735**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,098	,000
	N	69	69	69	69	69
X20	Corrélation de Pearson	,125	,195	,201	1	,577**
	Sig. (bilatérale)	,305	,109	,098		,000
	N	69	69	69	69	69
غربة الذات	Corrélation de Pearson	,737**	,740**	,735**	,577**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	69	69	69	69	69

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		X17	X18	X19	X20	غربة الذات
X17	Corrélation de Pearson	1	,552**	,439**	,125	,737**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,305	,000
	N	69	69	69	69	69
X18	Corrélation de Pearson	,552**	1	,388**	,195	,740**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,109	,000
	N	69	69	69	69	69
X19	Corrélation de Pearson	,439**	,388**	1	,201	,735**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,098	,000
	N	69	69	69	69	69
X20	Corrélation de Pearson	,125	,195	,201	1	,577**
	Sig. (bilatérale)	,305	,109	,098		,000
	N	69	69	69	69	69
غربة الذات	Corrélation de Pearson	,737**	,740**	,735**	,577**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	69	69	69	69	69

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (04): معاملات ثبات الاستبيان

معامل ثبات المحور الثاني أداء المورد البشري

معامل ثبات المحور الأول الاغتراب الوظيفي

Statistiques de fiabilité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,907	19

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,908	21

معامل الثبات الكلي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,824	38

الملحق رقم (05): عرض البيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	36	52,2	52,2	52,2
أنثى	33	47,8	47,8	100,0
Total	69	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	2	2,9	2,9	2,9
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	36	52,2	52,2	55,1
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	25	36,2	36,2	91,3
50 سنة فأكثر	6	8,7	8,7	100,0
Total	69	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعزب(عزباء)	11	15,9	15,9	15,9
متزوج(ة)	55	79,7	79,7	95,7
مطلق(ة)	3	4,3	4,3	100,0
Total	69	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تكوين مهني	8	11,6	11,6	11,6
جامعي	52	75,4	75,4	87,0
دراسات عليا	9	13,0	13,0	100,0
Total	69	100,0	100,0	

عدد سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	3	4,3	4,3	4,3
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	14	20,3	20,3	24,6
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	40	58,0	58,0	82,6
15 سنة فأكثر	11	15,9	15,9	98,6
5	1	1,4	1,4	100,0
Total	69	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): عرض البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة  
المحور الأول: الاغتراب الوظيفي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أتجنب تحمل المسؤولية اتجاه بعض القرارات	69	2,97	1,098
مشاركتي في أنشطة المؤسسة محدود جدا	69	2,71	1,139
أظن أنني لا أستطيع الاستمرار في عملي	69	2,03	,923
أجد صعوبة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي	69	2,38	1,045
أعاني من ضعف الشعور بالقيمة الذاتية عند القيام بعملي	69	2,00	,840
العمل الذي أمارسه لا يمكنني من تحقيق ذاتي	69	2,32	1,036
هناك عدم وضوح في الأعمال الموكلة لي	69	2,36	,985
العمل الذي أمارسه ممل بسبب الروتين	69	2,84	1,106
أرى أن الالتزام بأنظمة المؤسسة وقوانينها غير مجد	69	2,33	,918
أسعى إلى تحقيق أهدافي بأي شكل كانت	69	2,74	1,133
أشعر أن الاجتهاد في العمل مجرد مضبعة للوقت	69	2,23	1,087
لا يتم الأخذ بالقيم في التعاملات داخل المؤسسة	69	2,54	1,092
أشعر أنني أعمل بعيدا عن الجماعة	69	2,30	,975
أشعر أن تواصلتي مع زملائي في المؤسسة ضعيف جدا	69	2,30	1,047
علاقتي مع زملائي لا تتسم بالثقة	69	2,33	1,024
أقضي معظم أوقات فراغي بعيدا عن المؤسسة	69	3,22	1,187
أشعر أن معاملة الرئيس لي تختلف عن معاملته لزملائي	69	2,74	1,024
ظروف عملي ليست جيدة	69	2,57	,992
تجتاحني أحيانا الرغبة في الاستقالة عن عملي	69	2,67	1,146
الراتب الذي أتقاضاه لا يتناسب مع عملي	69	2,86	1,192
N valide (listwise)	69		

أتجنب تحمل المسؤولية اتجاه بعض القرارات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	5,8	5,8	5,8
غير موافق	26	37,7	37,7	43,5
محايد	11	15,9	15,9	59,4
موافق	24	34,8	34,8	94,2
موافق بشدة	4	5,8	5,8	100,0
Total	69	100,0	100,0	

مشاركتي في أنشطة المؤسسة محدود جدا

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	9	13,0	13,0	13,0
غير موافق	28	40,6	40,6	53,6
محايد	8	11,6	11,6	65,2
موافق	22	31,9	31,9	97,1
موافق بشدة	2	2,9	2,9	100,0
Total	69	100,0	100,0	

أظن أنني لا أستطيع الاستمرار في عملي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	22	31,9	31,9	31,9
غير موافق	29	42,0	42,0	73,9
محايد	12	17,4	17,4	91,3
موافق	6	8,7	8,7	100,0
Total	69	100,0	100,0	

أجد صعوبة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	13	18,8	18,8	18,8
غير موافق	31	44,9	44,9	63,8
محايد	13	18,8	18,8	82,6
موافق	10	14,5	14,5	97,1
موافق بشدة	2	2,9	2,9	100,0
Total	69	100,0	100,0	

أعاني من ضعف الشعور بالقيمة الذاتية عند القيام بعملتي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	18	26,1	26,1	26,1
غير موافق	39	56,5	56,5	82,6
محايد	6	8,7	8,7	91,3
موافق	6	8,7	8,7	100,0
Total	69	100,0	100,0	

الذي أمارسه لا يمكنني من تحقيق ذاتي العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	13	18,8	18,8	18,8
غير موافق	35	50,7	50,7	69,6
محايد	9	13,0	13,0	82,6
موافق	10	14,5	14,5	97,1
موافق بشدة	2	2,9	2,9	100,0
Total	69	100,0	100,0	

هناك عدم وضوح في الأعمال الموكلة لي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	12	17,4	17,4	17,4
غير موافق	33	47,8	47,8	65,2
محايد	11	15,9	15,9	81,2
موافق	13	18,8	18,8	100,0
Total	69	100,0	100,0	

العمل الذي أمارسه ممل بسبب الروتين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	5	7,2	7,2	7,2
غير موافق	28	40,6	40,6	47,8
محايد	14	20,3	20,3	68,1
موافق	17	24,6	24,6	92,8
موافق بشدة	5	7,2	7,2	100,0
Total	69	100,0	100,0	

غير مجد أرى أن الالتزام بأنظمة المؤسسة وقوانينها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	11	15,9	15,9	15,9
غير موافق	34	49,3	49,3	65,2
محايد	14	20,3	20,3	85,5
موافق	10	14,5	14,5	100,0
Total	69	100,0	100,0	

أسعى إلى تحقيق أهدافي بأي شكل كانت

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	9	13,0	13,0	13,0
غير موافق	25	36,2	36,2	49,3
محايد	13	18,8	18,8	68,1
موافق	19	27,5	27,5	95,7
موافق بشدة	3	4,3	4,3	100,0
Total	69	100,0	100,0	

أشعر أن الاجتهاد في العمل مجرد مضيعة للوقت

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	16	23,2	23,2	23,2
غير موافق	35	50,7	50,7	73,9
محايد	8	11,6	11,6	85,5
موافق	6	8,7	8,7	94,2
موافق بشدة	4	5,8	5,8	100,0
Total	69	100,0	100,0	

لا يتم الأخذ بالقيم في التعاملات داخل المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	11	15,9	15,9	15,9
غير موافق	28	40,6	40,6	56,5
محايد	15	21,7	21,7	78,3
موافق	12	17,4	17,4	95,7
موافق بشدة	3	4,3	4,3	100,0
Total	69	100,0	100,0	

الجماعة أنني أعمل بعيدا عن أشعر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	12	17,4	17,4	17,4
غير موافق	36	52,2	52,2	69,6
محايد	10	14,5	14,5	84,1
موافق	10	14,5	14,5	98,6
موافق بشدة	1	1,4	1,4	100,0
Total	69	100,0	100,0	

أشعر أن تواصلتي مع زملائي في المؤسسة ضعيف جدا

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	11	15,9	15,9	15,9
غير موافق	41	59,4	59,4	75,4
محاييد	6	8,7	8,7	84,1
موافق	7	10,1	10,1	94,2
موافق بشدة	4	5,8	5,8	100,0
Total	69	100,0	100,0	

علاقتي مع زملائي لا تتسم بالثقة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	10	14,5	14,5	14,5
غير موافق	40	58,0	58,0	72,5
محاييد	9	13,0	13,0	85,5
موافق	6	8,7	8,7	94,2
موافق بشدة	4	5,8	5,8	100,0
Total	69	100,0	100,0	

أقضي معظم أوقات فراغي بعيدا عن المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	5	7,2	7,2	7,2
غير موافق	18	26,1	26,1	33,3
محاييد	12	17,4	17,4	50,7
موافق	25	36,2	36,2	87,0
موافق بشدة	9	13,0	13,0	100,0
Total	69	100,0	100,0	

أشعر أن معاملة الرئيس لي تختلف عن معاملته لزملائي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	7	10,1	10,1	10,1
غير موافق	25	36,2	36,2	46,4
محاييد	17	24,6	24,6	71,0
موافق	19	27,5	27,5	98,6
موافق بشدة	1	1,4	1,4	100,0
Total	69	100,0	100,0	

ظروف عملي ليست جيدة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	6	8,7	8,7	8,7
غير موافق	36	52,2	52,2	60,9
محايد	10	14,5	14,5	75,4
موافق	16	23,2	23,2	98,6
موافق بشدة	1	1,4	1,4	100,0
Total	69	100,0	100,0	

تجتاحني أحيانا الرغبة في الاستقالة عن عملي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	9	13,0	13,0	13,0
غير موافق	30	43,5	43,5	56,5
محايد	8	11,6	11,6	68,1
موافق	19	27,5	27,5	95,7
موافق بشدة	3	4,3	4,3	100,0
Total	69	100,0	100,0	

الراتب الذي أتقاضاه لا يتناسب مع عملي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	7	10,1	10,1	10,1
غير موافق	27	39,1	39,1	49,3
محايد	10	14,5	14,5	63,8
موافق	19	27,5	27,5	91,3
موافق بشدة	6	8,7	8,7	100,0
Total	69	100,0	100,0	

المحور الثاني: أداء المورد البشري

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أحرص على الذهاب إلى عملي في الوقت المحدد	69	1	5	4,06	,953
لدي القدرة على مواجهة المشاكل التي تواجهني أثناء عملي	69	2	5	4,13	,640
وظيفتي مناسبة مع قدراتي	69	2	5	3,77	,877
أتكيف بسهولة مع التغيرات التي تحصل في المؤسسة	69	1	5	3,96	,695
أتعاون مع زملائي في حل مشاكل العمل	69	1	5	4,00	,822
أمتلك القدرة على التخطيط لانجاز العمل بشكل جيد	69	2	5	4,10	,689
أساهم كثيرا في تسهيل عمليات اتخاذ القرار	69	2	5	3,78	,764
لدي القدرة على تحمل مسؤولية أعلى	69	1	5	3,94	,802
يمكنني القيام بأعمال إضافية إذا تطلب الأمر	69	2	5	4,01	,653
لدي القدرة على التصرف بنكاه عند المواقف الصعبة	69	1	5	4,06	,662
أحرص على أن لا أغيب عن العمل	69	1	5	3,97	,840
العمل ضمن فريق العمل يساهم في رفع مستوى الأداء	69	1	5	3,99	,866
لدي المهارة في تنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة	69	2	5	4,03	,618
أقبل النصح عندما أخطأ في أداء عملي	69	1	5	4,14	,733
أتسم بالتركيز وقوة الملاحظة أثناء العمل	69	1	5	4,04	,775
لدي علاقات جيدة مع زملائي في العمل	69	2	5	4,01	,630
أطلع ان أقدم أداء ذو جودة عالية في مهام المنجزة	69	1	5	4,17	,641
أسعى للقيام بوظيفتي حسب المعايير المطلوبة	69	1	5	4,10	,731
N valide (listwise)	69				

أحرص على الذهاب إلى عملي في الوقت المحدد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,9	2,9	2,9
غير موافق	5	7,2	7,2	10,1
محايد	2	2,9	2,9	13,0
موافق	38	55,1	55,1	68,1
موافق بشدة	22	31,9	31,9	100,0
Total	69	100,0	100,0	

لدي القدرة على مواجهة المشاكل التي تواجهني أثناء عملي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	4,3	4,3	4,3
محايد	1	1,4	1,4	5,8
موافق	49	71,0	71,0	76,8
موافق بشدة	16	23,2	23,2	100,0
Total	69	100,0	100,0	

وظيفتي مناسبة مع قدراتي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	9	13,0	13,0	13,0
محايد	9	13,0	13,0	26,1
موافق	40	58,0	58,0	84,1
موافق بشدة	11	15,9	15,9	100,0
Total	69	100,0	100,0	

أتكيف بسهولة مع التغيرات التي تحصل في المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,4	1,4	1,4
غير موافق	2	2,9	2,9	4,3
محايد	6	8,7	8,7	13,0
موافق	50	72,5	72,5	85,5
موافق بشدة	10	14,5	14,5	100,0
Total	69	100,0	100,0	

أتعاون مع زملائي في حل مشاكل العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,9	2,9	2,9
غير موافق	2	2,9	2,9	5,8
محايد	5	7,2	7,2	13,0
موافق	45	65,2	65,2	78,3
موافق بشدة	15	21,7	21,7	100,0
Total	69	100,0	100,0	

أمتلك القدرة على التخطيط لانجاز العمل بشكل جيد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	4,3	4,3	4,3
محايد	4	5,8	5,8	10,1
موافق	45	65,2	65,2	75,4
موافق بشدة	17	24,6	24,6	100,0
Total	69	100,0	100,0	

أساهم كثيرا في تسهيل عمليات اتخاذ القرار

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	5	7,2	7,2	7,2
محاييد	14	20,3	20,3	27,5
موافق	41	59,4	59,4	87,0
موافق بشدة	9	13,0	13,0	100,0
Total	69	100,0	100,0	

لدي القدرة على تحمل مسؤولية أعلى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,4	1,4	1,4
غير موافق	4	5,8	5,8	7,2
محاييد	6	8,7	8,7	15,9
موافق	45	65,2	65,2	81,2
موافق بشدة	13	18,8	18,8	100,0
Total	69	100,0	100,0	

يمكنني القيام بأعمال إضافية إذا تطلب الأمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	4,3	4,3	4,3
محاييد	5	7,2	7,2	11,6
موافق	49	71,0	71,0	82,6
موافق بشدة	12	17,4	17,4	100,0
Total	69	100,0	100,0	

لدي القدرة على التصرف بذكاء عند المواقف الصعبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,4	1,4	1,4
محاييد	7	10,1	10,1	11,6
موافق	47	68,1	68,1	79,7
موافق بشدة	14	20,3	20,3	100,0
Total	69	100,0	100,0	

لدي المهارة في تنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	2,9	2,9	2,9
محايد	6	8,7	8,7	11,6
موافق	49	71,0	71,0	82,6
موافق بشدة	12	17,4	17,4	100,0
Total	69	100,0	100,0	

أقبل النصح عندما أخطأ في أداء عملي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,4	1,4	1,4
غير موافق	1	1,4	1,4	2,9
محايد	5	7,2	7,2	10,1
موافق	42	60,9	60,9	71,0
موافق بشدة	20	29,0	29,0	100,0
Total	69	100,0	100,0	

أتسم بالتركيز وقوة الملاحظة أثناء العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,9	2,9	2,9
غير موافق	1	1,4	1,4	4,3
محايد	4	5,8	5,8	10,1
موافق	47	68,1	68,1	78,3
موافق بشدة	15	21,7	21,7	100,0
Total	69	100,0	100,0	

لدي علاقات جيدة مع زملائي في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	2,9	2,9	2,9
محايد	7	10,1	10,1	13,0
موافق	48	69,6	69,6	82,6
موافق بشدة	12	17,4	17,4	100,0
Total	69	100,0	100,0	

## الملاحق

أتطلع أن أقدم أداء ذو جودة عالية في مهامى المنجزة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,4	1,4	1,4
محايد	3	4,3	4,3	5,8
موافق	47	68,1	68,1	73,9
موافق بشدة	18	26,1	26,1	100,0
Total	69	100,0	100,0	

حسب المعايير المطلوبة أسعى للقيام بوظيفتى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,4	1,4	1,4
غير موافق	2	2,9	2,9	4,3
محايد	3	4,3	4,3	8,7
موافق	46	66,7	66,7	75,4
موافق بشدة	17	24,6	24,6	100,0
Total	69	100,0	100,0	

الملحق رقم (07): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

معاملي الالتواء والتفطح

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
بعد العجز	69	1,00	4,00	2,5217	,199	,289	-,467	,570
بعد اللامعنى	69	1,00	4,00	2,3804	,363	,289	,112	,570
بعد اللامعيارية	69	1,00	4,25	2,4601	,296	,289	-,291	,570
بعد العزلة	69	1,00	4,75	2,5399	,838	,289	,825	,570
بعد غربة الذات	69	1,00	4,25	2,7065	-,116	,289	-,643	,570
أداء المورد البشري	69	1,20	4,15	2,5217	,396	,289	,350	,570
N valide (listwise)	69							

الملحق (08): نتائج اختبار التعددية الخطية  
معامل تضخم التباين والتباين المسموح للمتغيرات المستقلة

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	غربية الذات , بعد العجز , اللامعيارية , اللامعنى , العزلة <sup>b</sup>	.	Entrée

- a. Variable dépendante : البشري المورد أداء  
b. Toutes variables requises saisies.

Modèle	Statistiques de colinéarité	
	Tolérance	VIF
(Constante)		
1 العجز	,692	1,445
اللامعنى	,452	2,215
اللامعيارية	,433	2,310
العزلة	,446	2,240
غربية الذات	,433	2,310

- a. Variable dépendante أداء المورد البشري

Diagnostics de colinéarité<sup>a</sup>

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance					
				(Constante)	العجز	اللامعنى	اللامعيارية	العزلة	غربية الذات
1	1	5,808	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,062	9,647	,21	,30	,02	,22	,01	,02
	3	,043	11,642	,51	,54	,06	,01	,02	,04
	4	,035	12,924	,08	,06	,53	,00	,42	,00
	5	,030	14,023	,18	,01	,11	,70	,08	,28
	6	,022	16,246	,02	,08	,28	,06	,48	,66

- a. Variable dépendante : البشري المورد أداء

المحلق (09): نتائج اختبار فرضيات الدراسة  
الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,403 <sup>a</sup>	,162	,096	,46495

a. Valeurs prédites : (constantes), العجز بعد، الذات غريبة، اللامعنى، اللامعيارية، العجز بعد، الذات غريبة، العزلة

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,633	5	,527	2,436	,044 <sup>b</sup>
	Résidu	13,619	63	,216		
	Total	16,252	68			

a. Variable dépendante : البشري المورد أداء

b. Valeurs prédites : (constantes), العجز بعد، الذات غريبة، اللامعنى، اللامعيارية، العجز بعد، الذات غريبة، العزلة

الفرضيات الفرعية

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
(Constante)	4,502	,245		18,362	,000	
Variable dé	العجز	,030	,090	,045	,328	,744
	اللامعنى	-,054	,115	-,080	-,465	,644
	اللامعيارية	-,208	,103	-,354	-2,019	,048
	العزلة	-,123	,114	-,187	-1,083	,283
	الذات غريبة	,145	,114	,223	1,273	,208

a. Variable dépendante : البشري المورد أداء

